

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**Західноукраїнський національний університет**  
**Факультет економіки та управління**  
Кафедра менеджменту, публічного управління та персоналу

**КУЛАЙ Сергій Володимирович**

**Управління командними змінами в організації. /**  
**Management of team changes in the organization**

спеціальність: 073 - Менеджмент  
освітньо-професійна програма - Менеджмент

Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21  
С. В. Кулай

---

Науковий керівник:  
д.ф., доцент, В. М. Маслей

---

Кваліфікаційну роботу  
допущено до захисту:

" \_\_\_ " \_\_\_\_\_ 20\_\_ р.

Завідувач кафедри

\_\_\_\_\_ **М. М. Шкільняк**

**ТЕРНОПІЛЬ - 2023**

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	5
1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління командами .....	5
1.2. Методичні підходи до формування й оцінки роботи команд в умовах змін .....	18
Висновки до розділу 1 .....	28
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	30
2.1. Організаційне забезпечення рольових підходів до комплектування команд в організації.....	30
2.2. Аналіз кадрового забезпечення досліджуваної організації.....	40
2.3. Оцінка чинників впливу на ефективність роботи команди в умовах проведення змін .....	51
Висновки до розділу 2 .....	59
РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ .....	62
3.1. Удосконалення механізми управління командними змінами в організації .....	62
3.2. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах проведення змін .....	70
Висновки до розділу 3 .....	76
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Складність завдань, що стоять перед економічним співтовариством, сьогодні вимагає консолідації людських ресурсів і необхідності їх об'єднання і взаємної підтримки для вирішення різних професійних ситуацій. При цьому вищим етапом розвитку внутрішньоорганізаційної професійної взаємодії є командна робота, реалізація якої проявляється в діяльності певного кола працівників не тільки при єдиних підходах до реалізації функціональних обов'язків, які часто несуть субсидіарну відповідальність за результати, але і в організаційних цінностях і професійних пріоритетах. Беручи до уваги високу практичну значимість принципу командної роботи в сучасних організаціях, з одного боку, і інноваційну силу командного підходу - з іншого, прагматичним питанням з точки зору науки і практики є управління командними змінами для успіху організації, що має чимале значення для збутових організацій, специфіка яких об'єктивно вимагає застосування такого підходу.

**Аналіз останніх результатів досліджень та наукових статей.** Особливості професійної співпраці колективу відображені в роботах багатьох авторів. У зарубіжних наукових колах ідею управління командними змінами розвивали такі вчені, як М. Белбін, К. Дж. Марджерісон, Дж. Максвелл та ін. Дослідження проблем управління колективом українськими вченими знайшло відображення в роботах Р.А. Аблязова, Л.М. Карамушки, О.А. Філя, які присвячені специфіці діяльності команди на підприємствах, в освітніх організаціях, спорті та ін. Однак, беручи до уваги необхідність дослідження і вироблення конкретного індивідуального підходу до управління змінами в команді в даній організації, ефективність якого багато в чому визначається парадигмою командної роботи, тема даного дослідження є актуальною і вимагає певних досліджень.

**Метою кваліфікаційної роботи** є розвиток теоретичних положень, дослідження та вироблення практичних рекомендацій, щодо напрямків шляхів

удосконалення управління командними змінами в досліджуваній організації.

Досягнення мети передбачає вирішення наступних **завдань**:

- висвітлити суть та об'єктивну необхідність управління змінами в організації;
- охарактеризувати методи управління змінами на основі використання інформаційних технологій;
- провести діагностику середовища функціонування організації як передумови проведення змін;
- здійснити аналіз використання інвестиційних ресурсів задля проведення змін;
- провести оцінку фінансового забезпечення діяльності організації в процесі проведення змін;
- сформулювати рекомендації щодо удосконалення організаційного забезпечення управління змінами в організації;
- запропонувати напрямки формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах проведення змін.

**Об'єктом дослідження** є процес управління командними змінами в організації.

**Предметом дослідження** є ряд теоретичних, методологічних та практичних аспектів удосконалення управління командними змінами в досліджуваній організації.

**Практична значущість дослідження** полягає в розробці науково-методичних підходів і практичних рекомендацій щодо вдосконалення управління командними змінами в організації та їх впровадження в практику діяльності організації.

## РОЗДІЛ 1

# ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

### 1.1. Суть та об'єктивна необхідність управління командами

Командна робота стають культовими явищами в сучасній системі управління. Це пов'язано з тим, що, по-перше, командна робота має високу якість і ефективність у вирішенні багатьох організаційних завдань, а по-друге, приналежність до колективу мобілізує людину в цілому і підвищує його задоволеність умовами життя зокрема.

«Командою прийнято вважати групу з двох і більше осіб, які координують свої дії і робочі зусилля для досягнення поставленої мети. Концепція команди передбачає, що її члени віддані єдиній місії та несуть спільну відповідальність» [4]. Проблема підвищення ефективності роботи персоналу зачіпає всі галузі і сфери людської діяльності. Цими проблемами активно займалися фахівці з менеджменту, які розробили безліч теорій мотивації. Ці теорії покращили продуктивність організацій, але ці покращення не мали довгострокового впливу, на який сподівалися їхні розробники. Саме тому ми намагалися знайти нові шляхи покращення роботи співробітників. Одним з таких сучасних методів стало формування колективу.

На сьогоднішній день тимбілдінг є однією з найбільш перспективних моделей управління, що забезпечує повноцінний розвиток організації в різних сферах діяльності.

Для того, щоб бізнес функціонував безперебійно, потрібні кваліфіковані співробітники, адже підбір персоналу – найважливіша складова успіху. Адже скільки б власники не вкладали в нові технології, якісну сировину, комфортні умови праці і т.д., якщо немає реальних співробітників, говорити про ефективність організації не доводиться. Завжди будуть скарги як від співробітників, так і від клієнтів, конфлікти між чиновниками і службовцями і

т.д. У той же час, коли люди приходять на роботу, у них різні цілі, які рідко збігаються з цілями організації.

Колектив - це «група творчих людей, об'єднаних навколо лідера, добровільно відданих спільній справі, пов'язують свою особисту мету із загальною, свідомо взаємодіють один з одним для її досягнення, а результатом їх діяльності є якісно новий продукт» [37].

Якщо говорити про типи команд, то команди можуть бути «переважно спортивними, управлінськими та продуктивними (пов'язаними з бізнес-сектором), політичними та у сфері державних послуг (особливо в політичних штабах, правоохоронних органах, екстрених службах, армії, митних підрозділах, державних департаментах, органах місцевого самоврядування тощо), освітніми (наприклад, створеними для інновацій у школах та університетах наукова (це діяльність колективів, переважно міждисциплінарних та міжнародних, які працюють над вирішенням різних наукових проблем)» [15, с. 9-10].

Як і у випадку з іншими сучасними тенденціями, це насамперед «проектні команди – спеціальні об'єднання фахівців, які працюють над реалізацією того чи іншого проекту – розробкою та впровадженням антикризових заходів, маркетингових стратегій, створенням програмного продукту, реалізацією політичних, творчих акцій, благодійною волонтерською діяльністю» [15, с. 10].

Як наукові, так і «проектні команди можуть бути віртуальними, коли співпраця відбувається через Інтернет, онлайн та спільні документи. Дослідження таких команд зосереджені на проблемах комунікації, взаємин, лідерства та скоординованого прийняття рішень» [15, с. 10].

Було багато розмов про необхідність формування команд у різних сферах людської діяльності та підвищення ефективності взаємодії між командами. Однак багато нюансів залишилися непоміченими як теоретиками, так і практикаками менеджменту.

На наш погляд, підвищення ефективності бізнесу тісно пов'язане з командним підходом. «Командний підхід можна розглядати як один з факторів організаційного розвитку, що стимулює здійснення високоефективного

управління» [14]. Нарешті, колектив пропонує реальну можливість поліпшити і спростити вирішення різних завдань шляхом оптимізації прийняття рішень і підвищення їх якості, забезпечення підвищення продуктивності, комфорту і ефективності за рахунок їх реалізації.

Потенціал командної роботи проявляється у злагодженому функціонуванні компаній за рахунок підвищення інноваційного потенціалу їх складових за рахунок створення творчої атмосфери, «безлічі ідей», які перетворюють певну групу співробітників, які раніше працювали без оглядки один на одного, в команду односторонців і співників, які беруть на себе відповідальність за ефективне задоволення потреб громади і вирішення поставлених завдань громади. По суті, «командний підхід можна визначити як перший етап впровадження інновацій в систему корпоративного управління» [15].

Нижче наведені основні принципи, які слід враховувати при формуванні колективу в компанії (рис. 1.1).

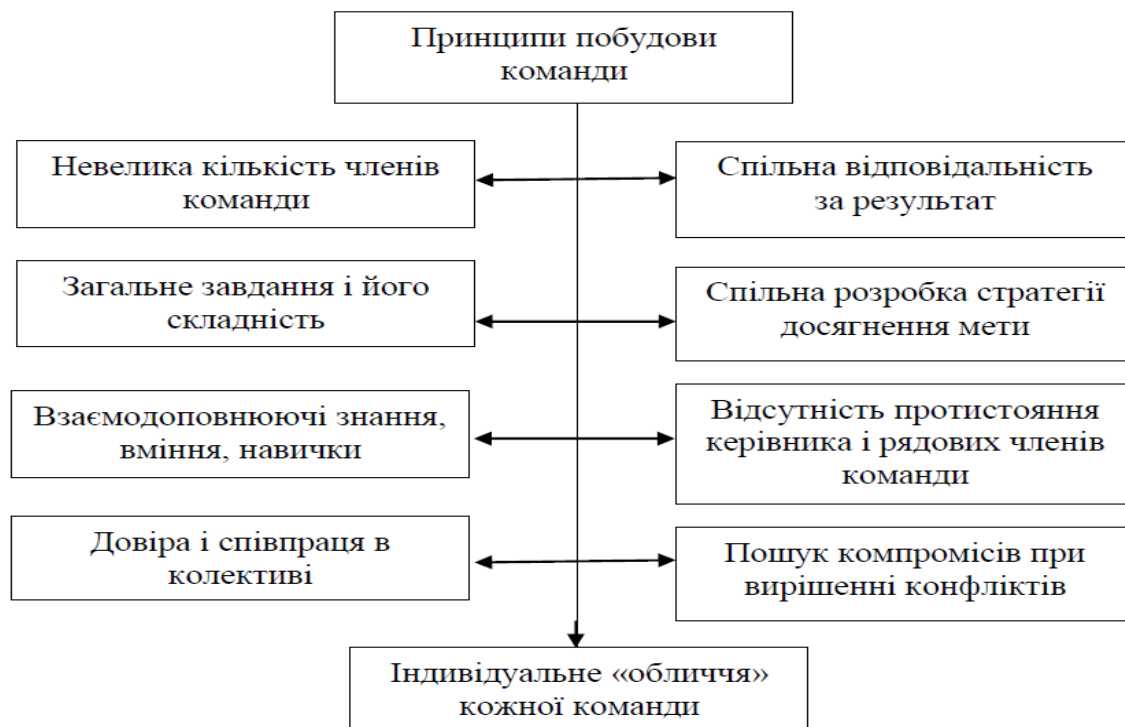


Рис. 1.1. Основи командування в компанії

Примітка. Сформовано автором

1) «Невелика кількість членів команди. Це твердження відноситься до теорії групового менеджменту, так як оптимальною вважається група від 2 до 20 чоловік. В даному випадку мова може йти про певну кількість співробітників, але її не дуже багато і процес управління не надто складний і неконтрольований» [16].

2) Загальна задача та її складність. Як правило, колектив вважає за необхідне включати такі види завдань, які практично неможливо реалізувати для нормальної групи виконавців. Саме ця характеристика і є доцільністю формування команди, адже вона може досягти результатів, яких неможливо досягти звичайними і традиційними зусиллями.

3) Комплементарні знання, вміння та навички. У той же час, команда - це не сукупність випадкових людей, які є випадковими і погано спроектованими. Щоб сформувати ефективну команду, її члени повинні бути ретельно відібрані. І тут «важливими критеріями повинні бути не тільки психологічна сумісність, але і вміння працювати в команді, прислухатися до думки інших учасників, розуміти необхідність компромісу і т.д.» [10]. При цьому необхідно не забувати про професіоналізм, самостійність, готовність до викликів, вміння ставити мету і розробляти стратегію її досягнення. Насправді члени команди повинні володіти широким спектром знань, умінь і навичок, які дозволяють виконати завдання в кращому вигляді і в найкоротші терміни.

4) Довіра та співпраця в команді. Команда ніколи не повинна чути фразу: «Це не моя відповідальність, зіткніться з цим наодинці, без мене». Головний постулат командної роботи: «довіра та співпраця». Іншими словами, в команді члени довіряють один одному, вони не чекають удару в спину, приводу, а, навпаки, тісно співпрацюють для вирішення поставлених завдань. Члени команди знають, що потрібно запитати колег про невідоме, і ви отримаєте чесну відповідь. Але при цьому всі розуміють, що команда – це не «робоча конячка» і всі інші просто підхоплюють вершки.

5) Спільна відповідальність за результат. Команда, як правило, має мету. Кожен член команди має свою частку роботи і несе відповідальність за



свою роботу. Однак завжди слід пам'ятати, що для досягнення результату потрібно виконати все завдання, а не окремі його частини. Тому члени команди повинні розуміти, що вони несуть відповідальність не за виконання всього етапу роботи, а за всю роботу. І підхід «Чому ви мене питаєте, я зробив свою роботу?» тут недоречний.

6) Спільна розробка стратегії досягнення цілей. Тімлід ставить завдання своїм членам і пояснює, яких результатів вони очікують, а команда повинна самостійно розробити стратегію досягнення результатів. Це означає, що члени команди обговорюють, яку роботу потрібно виконати для досягнення мети, як її розподілити між виконавцями, встановлюють часові рамки, визначають форму представлення результатів. Під час такого обговорення може бути багато думок, дискусій і суперечок, але необхідно шукати компроміс, щоб успішно виконати поставлене завдання.

7) Ніякого протистояння між керівником і рядовими членами команди. Якщо говорити про команду, то її керівник і члени - це партнери, які хочуть домогтися успішної реалізації поставленого завдання. При цьому керівник не керує і не диктує свою волю, а є організатором, помічником, регулятором і т. д. Тобто лідер і члени команди працюють разом на досягнення мети, не з'ясовуючи, хто важливіший і хто кому повинен підкорятися.

8) Пошук компромісів у вирішенні конфліктів.» Конфлікти можуть виникати під час роботи, особливо на етапі розробки стратегії виконання завдання. Однак ці конфлікти не можна ігнорувати і очікувати, що проблема зникне сама по собі, а слід шукати компроміс, який буде умовно задовільним для всіх залучених сторін» [8]. Крім того, конфлікти та їх вирішення мають залишатися на професійному рівні та не перетворюватися на звинувачення та особисті розмови.

9) Індивідуальне «обличчя» кожної команди. У кожної команди в якийсь момент з'являється індивідуальний характер. Можна говорити про характерні особливості поведінки її членів, стиль одягу, жарти або особливі фрази, спільні спогади і т.д. Однак ця індивідуальність сприймається

оточуючими в процесі існування колективу. Саме ця індивідуальність показує, що ці співробітники належать до колективу. Можна сказати, що це відрізняє членів команди від інших.

Однак, крім переваг, «командна робота має ряд обмежень, які визначаються особливостями командної роботи і особливостями самих команд. Тому в сфері традиційного управління виникають труднощі в оцінці та підтримці діяльності колективу. «Впровадження командної роботи тягне за собою організаційні зміни в системах прийняття рішень, контролю, оцінки, інформації та стимулювання тощо» [45].

Існує також «проблема впровадження методу групової роботи, тобто впровадження командного методу, а використання групового потенціалу зазвичай визначається рядом організаційних обмежень» (рис. 1.2) [36].

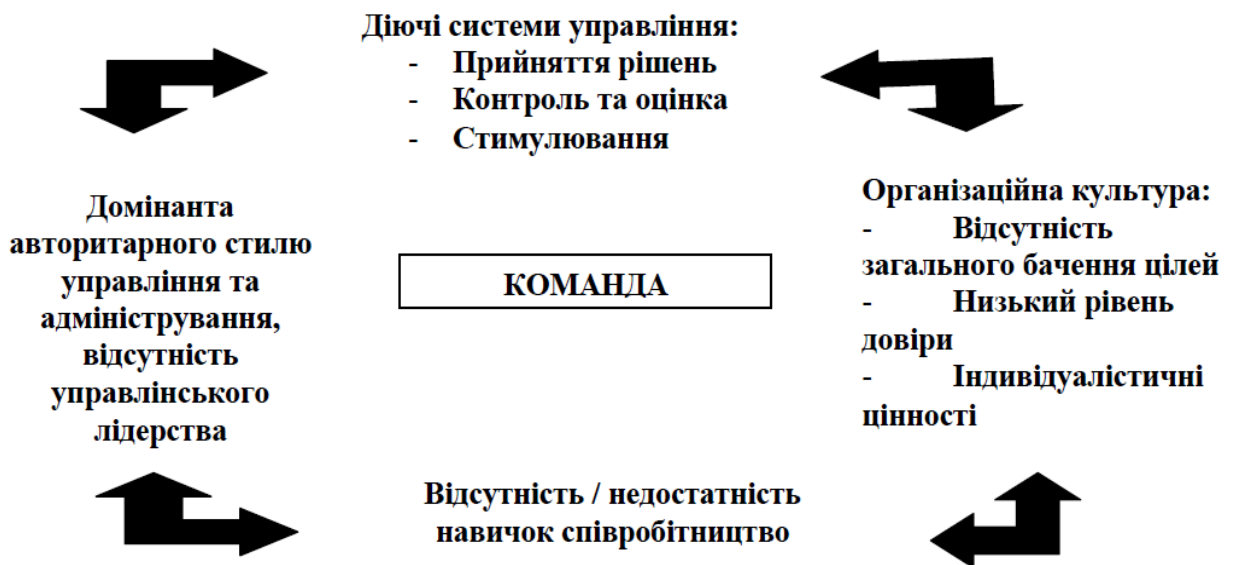


Рис. 1.2. Обмеження на створення команди

Примітка. Сформовано автором

Незважаючи на визнання важливості навичок управління командою та вміння бути командним гравцем, багатьом менеджерам важко впроваджувати метод командної роботи.

Формування і функціонування колективу в організації супроводжується деякими труднощами, пов'язаними з ієрархією в системі управління. Тому,

впроваджуючи командний стиль роботи, керівник не повинен забувати про наступні нюанси.

1. Не всі співробітники завжди готові брати на себе відповідальність не тільки за власні результати, але і за результати колективу, так як для багатьох набагато приємніше і спокійніше працювати без рішень, а тільки виконувати вказівки «зверху».

2. Керівник не може заздалегідь визначити правильність розподілу завдань між членами команди. Це твердження особливо актуально для «молодих» команд, адже тільки з часом менеджер дізнається про переваги і недоліки кожного члена команди, його резерви і труднощі, з якими йому важко зіткнутися. Крім того, у співробітників можуть виникати особисті проблеми, які можуть зробити навіть найкращого співробітника відсталим і безвідповідальним.

3. Збираючи команду, керівник повинен усвідомлювати, що він буде витратити багато часу на узгодження різних нюансів з усіма членами команди. А на тлі динамічної зміни обстановки потрібна швидка координація і швидкі дії. Тому розподіл рішень між прийнятими керівником і прийнятими і реалізованими колективом навряд чи сприятиме позитивним результатам.

4. Відсутність «спільної» мови: Через відсутність спільної «структури», спільних навичок і методів роботи всіх потенційних членів команди, а також бажання співпрацювати, команда може бути не навчена. Крім того, відсутність «спільної мови» в процесі постановки і реалізації завдань може привести до різноманітних конфліктів, які часто переростають з тривіальних в серйозні, приводячи до руйнування колективу і, з часом, руйнування організації.

Однак, якщо вдасться сформувати команду, організація досягне таких результатів:

1. «Здатність досягати дуже високої продуктивності, оскільки команди, як правило, працюють над завданнями, які звичайна команда або робоча група не можуть виконати.

2. Поява нестандартних ідей для вирішення завдань і способів

досягнення цілей.

3. Можливість плавно перебудувати роботу всієї організації.
4. Здатність переживати кризи та застосовувати найкращі рішення проблем, які виникають перед обличчям змін» [15].

Рядові співробітники, беручи участь в роботі колективу, отримають наступні результати:

1. Підтримка з боку членів команди, як колег, так і тімлідера.
2. Задоволення потреби в залученні, самовираженні та активності.
3. Можливості для розвитку співробітників.

При цьому всі розуміють, що процес тімбілдінга тривалий, але воно того варте. Отже, спочатку ініціатива має виходити «зверху», але працівники державної установи мають її підтримувати.

Зупинимося на специфіці командної роботи організації. Якщо ми подивимося на стиль роботи та взаємодію команди, то найважливішими моментами, на яких вона ґрунтується, мають бути довіра до команди та співпраця між її членами. Основний принцип командної роботи випливає з цього вислову: «Людам можна довіряти, люди можуть допомогти». Це тому, що команда має важливу мету, і її можна досягти, лише працюючи разом, допомагаючи один одному та довіряючи один одному виконання тієї чи іншої частини одного завдання.

Коли люди працюють злагодженою командою, у них є спільна справа і спільна мета, вони всі разом думають про те, як краще досягти бажаних результатів, вони всі разом роблять свою справу, навіть якщо кожен робить свою справу, але в підсумку це спільна справа, всі знають, за що відповідають і в той же час допомагають іншим з певними труднощами.

«У команді можуть бути як формальні, так і неформальні лідери. В ідеалі цими лідерами буде одна і та ж людина, інакше принцип автократії буде порушений, що призведе до конфліктів» [24]. З цієї причини керівники організацій повинні використовувати так зване ситуативне лідерство при виконанні різних завдань, що призводить до зниження гостроти конфлікту між

формальним і неформальним лідером. При цьому дружній колектив розуміє: «Ви головні, ми вас підтримуємо, я буду відповідальним, я знаю, що мою владу підтримують усі».

У колективі стосунки зазвичай жваві, особисті, близькі та неформальні, як у незнайомців. Члени команди часто заводять друзів, спілкуються в неробочий час, діляться захопленнями тощо. У зв'язку з цим спілкування в колективі просте і невимушене, при цьому кожен готовий прийти на допомогу іншому, немає презирства і байдужості.

Ще одним важливим кроком перед початком роботи має стати обговорення організації процесу взаємодії команди та «правил гри», які необхідні команді для спільної роботи. Цей процес часто складний і загрожує конфліктами, адже кожен має свою точку зору і вважає її найкращою. Згодом члени команди «звикають» один до одного, і розуміння правил і оптимальності моменту і стилю поведінки стає інтуїтивним.

Як дізнатися, чи дійсно команда сформувала справжню команду?

По-перше, команда створює свою «індивідуальність», тобто у неї може бути своя мова, свої жарти, свої історії, які не до кінця зрозумілі іншим, оскільки їх можна зрозуміти лише з контексту спільного досвіду. Насправді в колективі є своя емоційно барвиста історія розвитку, заснована на успіхах і невдачах, радісних і сумних подіях. З цієї історії вони дотримуються своїх правил поведінки, свого стилю роботи, а іноді навіть власного стилю одягу.

По-друге, хорошу команду можна впізнати і по інтенсивній роботі і ентузіазму її членів, в той час як високий ступінь ідентифікації іноді здається чужим для оточуючих. Члени команди відкрито показують усім, що вони не тільки і не стільки працюють за зарплату, не тільки в рамках офіційно встановленого робочого часу, але до повного виконання запланованого на сьогодні. Вони показують, що вважають завдання амбітним, задоволені як досягнутими результатами, так і зростанням своїх навичок або залученням колег в команду.

По-третє, важливим показником розвитку успішної команди є не тільки

виконання завдання і досягнення мети, але і висока якість отриманих результатів. Хороші команди працюють краще і швидше, високопродуктивні команди досягають результатів, які спочатку ніхто не вважав можливими. При цьому головним завданням керівника громадської організації є не просто формування команди, а створення ефективної команди, адже тільки в цьому випадку можна досягти всіх переваг командної роботи.

«Ефективна команда характеризується загальноприйнятими критеріями ефективності будь-якої організаційної структури. До них відносяться» [47, с. 348]:

1. Узгодженість обсягу виконуваних робіт з кількістю виконавців.
2. Концентрація функцій і прав, які об'єктивно необхідні для їх реалізації на кожному рівні управління (Посилання).
3. Ніякого паралелізму і дублювання функцій.
4. Оптимальне поєднання централізації і децентралізації співробітників, функцій, прав, обов'язків.
5. Відповідність стандартам керованості, тобто кількості виконавців на одного керівника своєї діяльності.
6. Ступінь надійності, оперативності, гнучкості, адаптивності, економічності, ефективності виробництва і управління, самостійності і відповідальності виконавців за результати справи.

Крім того, ви можете назвати конкретні функції, які є унікальними для вашої команди.

Перш за все, це «націленість всієї команди на високий кінцевий результат, ініціативність і творчий підхід до вирішення завдань. Іншими характеристиками ефективної команди можуть бути висока продуктивність і націленість на пошук найкращого рішення проблеми і виконання роботи, активне і зацікавлене обговорення виникаючих проблем, в якому беруть участь всі члени команди» [5].

Отже, ефективна команда – це та, в якій:

– «члени команди характеризуються спільним баченням цілей, завдань та перспектив розвитку;

- єдиний лідер, визнаний колективом;
- існує єдина система цінностей і єдині правила для членів команди;
- члени групи слухають один одного;
- кожен член команди має власну зацікавленість у досягненні цілей команди, що призводить до досягнення власних цілей, які узгоджуються з цілями команди.

- неформальна та відкрита атмосфера;
- всі члени групи беруть участь в обговоренні ключових питань;
- під час дискусії заохочується як вираження ідей, так і вираження почуттів;
- рішення ґрунтується на одностайності, а не на більшості;
- конфлікти і розбіжності між членами групи зосереджені на ідеях і методах, а не на особистостях і відносинах між ними» [45, с. 121].

Процес побудови команди складний і трудомісткий. Ефективна команда створюється не за кілька днів і випадковими співробітниками. Для цього керівники організацій докладають значних зусиль. «Тімбілдінг — це термін, який часто використовується в бізнес-контексті та може бути застосований до різноманітних видів діяльності для створення та покращення продуктивності команди» [45].

Тімбілдінг означає «побудову ефективної команди, формування групи людей, які прагнуть досягти єдиного результату, працювати злагоджено, як єдиний організм; процес свідомого формування особливого виду взаємодії між людьми в організації, що дозволяє їм ефективно реалізовувати свій енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціали» [45, с. 121].

Виходячи з твердження, що ідея командної роботи орієнтована на пошук шляхів підвищення ефективності спільної діяльності, головною метою тімбілдінга є створення умов, що призводять до підвищення продуктивності колективу і загальної ефективності.

Отже, існує два підходи до побудови команди, які, як правило, відрізняються. Перша стосується моделей, які орієнтуються переважно на

результат діяльності команди та технології її досягнення, друга – на тематику діяльності, тобто на взаємини всередині команди та на реалізацію потенціалу кожного її члена, що, власне, і має підвищити продуктивність праці.

«Розглядаючи етапи формування колективу, формування колективу в організації» [37; 27] відрізняється від тимблдинга в проекті [36]. Ця різниця в основному помітна в тому, що проект має стартову і кінцеву точку, після чого склад команди може істотно змінитися або команда може бути розпущена зовсім, в той час як організаційні команди зазвичай досить стабільні і їх склад майже не може змінюватися від одного завдання до іншого. З цієї причини для організації найважливішими етапами навчання команди можуть бути:

1. «Визначте цілі складу команди.
2. Прийміть рішення про лідерство в колективі.
3. Підбір членів команди.
4. Налагоджуйте комунікативні зв'язки між членами команди.
5. Розподіл функціональних обов'язків між членами команди.
6. Розвиток групової взаємодії» [45, с.120].

На етапі відбору членів команди важливо розуміти якості та навички, необхідні для членів команди. Навички, як правило, включають професійні (ті, які дозволяють виконати завдання з професійної точки зору), методологічні (тобто навички, які дозволяють методично правильно побудувати свою роботу та роботу вашої команди, допомагаючи команді аналізувати проблеми, генерувати ідеї, приймати рішення, організовувати робочі процеси та відповідно представляти результати зовнішньому світу) та соціальні навички (здатність: спілкуватися один з одним, не перебуваючи в конфронтації і балансуючи між умінням критикувати і допомагати пильністю).

До ключових особистісних якостей членів команди належать:

- «Професіоналізм;
- Мотивація;
- Комунікабельність;
- Професіоналізм + мотивація + комунікабельність» [45, с.120].



Перетворити групу людей в команду - це робота як керівника групи, так і керівника організації. Лідерство необхідне для того, щоб перетворити групу людей на силу, яка може стати стійкою, довгостроковою конкурентною перевагою громадської організації. Група людей стає командою, коли у них є спільне бачення майбутнього, спільні завдання і, перш за все, бажання досягати власних сміливих цілей.

Важливим завданням тімлідера є вміння відбирати людей. Однак все це не означає, що після того, як ви наберете потрібних людей за знаннями, навичками, особистими якостями та ролями, команда готова. Наступним кроком є формування команди з групи людей для їх об'єднання. При цьому найважливішим аспектом роботи менеджера є вміння створювати командний дух.

Наступний крок - переконатися, що люди все розуміють однаково і роблять це правильно. В умовах «наслідування» опрацьовується загальний понятійний простір (передбачається, що люди розуміють речі однаково), специфіка взаємодії, розуміння мотивації, її походження тощо. Результатом є «злагожденість у роботі, згуртованість, сильне підвищення трудової мотивації та якості самої цієї роботи [45, с.121]. У будь-якому випадку, складовими процесу тімблдинга є

1. Навчання та розвиток навичок роботи в команді
2. Формування командного духу (в англійській літературі – командний дух), тобто сукупність психологічних феноменів, що характеризують неформальне ставлення співробітників до колег і організації
3. Тімблдинг – механічні дії по підбору, оптимізації структури команди і розподілу функцій і ролей.

Навички роботи в команді включають в себе наступне:

- «узгодження спільної мети з особистими цілями;
- брати на себе відповідальність за результати команди;
- ситуативне лідерство (лідерство за завданням) і гнучка зміна стилю відповідно до специфіки завдання;

– конструктивна взаємодія та самоуправління» [45].

Тому суть тимблдингу в організації полягає у формуванні команди та розвитку командного духу, розвитку ефективних навичок роботи в команді, розвитку вміння працювати в команді, виявленні неформальних лідерів команди, здатних її об'єднати, створенні атмосфери неформального спілкування.

## **1.2. Методичні підходи до формування й оцінки роботи команд в умовах змін**

Останнім часом організаційне середовище змінювалося надзвичайними темпами. Адаптація до мінливих умов створює можливість практикувати ефективну командну роботу. Оцінка фактичної діяльності управлінської команди є предметом великої уваги як з боку вчених, так і з боку професійних менеджерів. Основна причина такого інтересу очевидна, адже командна робота дає можливість генерувати високу динаміку технологічних, економічних і соціальних процесів. Однак цей процес вимагає кардинального перегляду таких понять, як менеджмент, організація, що призводить до появи нових концепцій менеджменту.

Керівники і власники сучасних підприємств прекрасно розуміють, що економічний успіх залежить не тільки від наявності сировини, доступних інвестицій і ефективних технологій, але і може бути забезпечений використанням управлінських ресурсів - нових технологій управління. Однією з таких технологій є «управління організацією за допомогою створення високоефективних управлінських команд» [2].

«Ефективну команду можна охарактеризувати загальноприйнятими критеріями ефективності організаційної структури, але є специфічні характеристики, які притаманні тільки колективу» [2]. Перш за все, це націленість всієї команди на кінцевий результат, ініціативність і творчий підхід до вирішення проблем. Висока продуктивність та увага до найкращого рішення, активне та зацікавлене обговорення спливаючих проблем доповнюють його

можливості.

Крім того, до основних елементів ефективної командної роботи можна віднести:

- «для задоволення потреб окремих членів;
- успішна командна робота;
- для вирішення поставленого перед колективом завдання» [42].

Ці елементи взаємозалежні. Тому особиста задоволеність залежить не тільки від успішності вирішення проблем, але і від якості взаємин в колективі, а також від соціальних аспектів командної роботи. Не існує правил, які обов'язково призводять до формування ефективної команди. Причини успіху команди набагато складніші і не можуть бути зведені просто до дотримання набору правил.

«Елтон Мейо першим проаналізував цю проблему, вважаючи, що основним завданням менеджменту є створення умов, що сприяють ефективній роботі колективу» [35]. Крім нього, цю проблему вивчали й інші вчені, такі як:

1. Американський психолог Р. Лайкерт. Він вважав, що «ефективна команда повинна володіти такими якостями:

- Члени команди повинні володіти навичками виконання всіх ролей і функцій, необхідні для взаємодії;
- Відносини між членами групи і лідерами повинні мати високий рівень конфіденційності, так як вони довіряють один одному» [4].
- Керівник кожної робочої групи повинен мати великий вплив на формування атмосфери в групі відповідно до своїх принципів і практик. тоді як у високопродуктивних групах лідер твердо дотримується прийнятих принципів лідерства і прагне створити атмосферу підтримки та співпраці;
- Керівник і члени команди повинні бути впевнені, що кожен може досягти «неможливого». Ці очікування максимізують зусилля та збільшують особистісне зростання. При необхідності група знижує рівень очікування, щоб людина не відчувала почуття невдачі;

– При необхідності члени команди повинні допомагати один одному успішно досягати особистих цілей. Адже взаємодопомога – це характеристика високоефективних команд.

2. Англійський психолог Реймонд Мередіт Белбін вважав, що на ефективність команди впливає склад ролей команди. Як група, яка має певну роль, виконавці ефективно працюватимуть над виконанням кожного завдання. Белбін запропонував п'ять принципів підготовки ефективної управлінської команди:

1) «Кожен член може брати участь в роботі команди, виконуючи дві принципово різні ролі: свою професійну роль (продажі, виробництво і т.д.) і свою роль в команді.

2) Ефективність команди залежить від того, наскільки добре її члени розуміють і пристосовуються до відносного розподілу влади, як в ролі фахівця, так і в команді.

3) Кожній команді потрібен певний баланс групових ролей; Оптимальний баланс можна визначити, виходячи з цілей і завдань групи.

4) Особистісні характеристики членів команди дозволяють їм добре пристосовуватися до одних ролей і обмежують їх здатність успішно виконувати інші.

5) Тільки коли групові ролі збалансовані в команді, що складається з людей, які підходять для цих ролей, вони можуть максимально ефективно використовувати свої технічні ресурси» [16].

Також він проаналізував залежність ефективності групи від профілю команди, від рольових відносин. Склад групи повинен відповідати вимогам завдання, для якого вона створена. Однак слід пам'ятати, що людина в колективі - це більше, ніж просто представник певного типу, який виконує завдання. Для досягнення стійкої ефективності Белбін рекомендує забезпечити взаємозамінність членів команди в складі ролей, що підвищує ефективність досягнення мети в умовах змін зовнішнього і внутрішнього середовища команди.

На думку Хекмана, він розробив тривимірну концепцію групової

продуктивності, засновану на трьох критеріях (рис. 1.3).

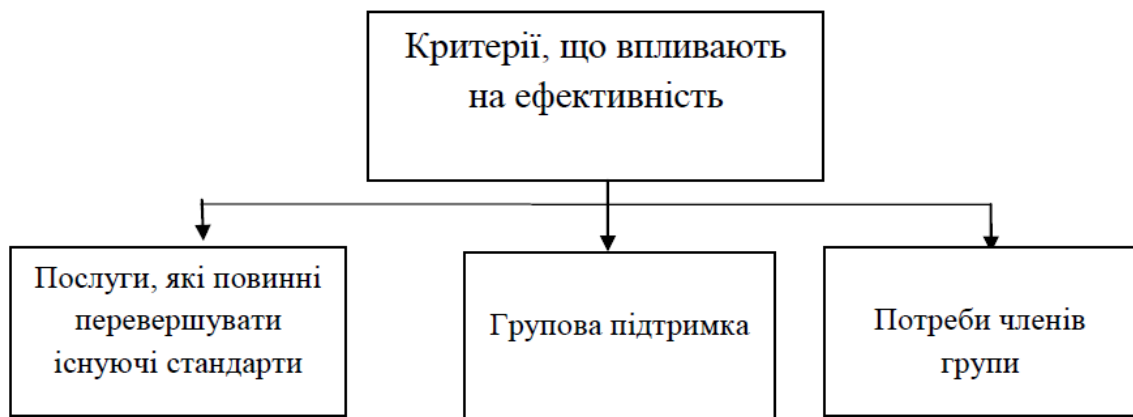


Рис. 1.3. Тривимірна концепція групової ефективності

Примітка. Сформовано автором за [5]

Коли справа доходить до стандартів оцінки ефективності роботи команди, ви повинні відповідати вимогам як внутрішніх аудиторів ефективності, так і клієнтів за межами вашої організації.

Другий критерій - внутрішньогрупова підтримка, яка також дає кращі результати, так як ефективна комунікація і довірчі відносини дозволяють знизити витрати на взаємодію і забезпечити вирішення поставлених перед колективом завдань.

Останнім важливим критерієм є врахування та задоволення потреб членів команди, що дозволяє підвищити мотивацію, зосередитися на максимальній ефективності та скоротити адміністративні витрати [7].

Щоб бути ефективною, група повинна відповідати всім трьом пов'язаним критеріям.

Згідно з цією моделлю, на результати діяльності групи також впливають три основні фактори:

- груповий процес;
- структура;
- організаційне середовище.

Кожен фактор, в свою чергу, містить в собі ряд елементів.

До «елементів організаційного середовища належать: місія та бачення, які приймаються всіма; організаційна культура; система мотивації, навчання та

консультування; технологічні та матеріальні ресурси» [8].

Аналізуючи роботу науковців, ми дійшли висновку, що ефективність роботи команди залежить, по-перше, від керівника, його керівництва колективом, а по-друге, від інших заходів, які впливають на управління членами команди. Якщо на об'єкт управління чиниться правильний вплив, то дії членів колективу принесуть економічну і соціальну ефективність як колективу, так і організації.

Виходячи з цього, можна виділити набір критеріїв, яким повинна відповідати ефективна управлінська команда, ці критерії в свою чергу є управлінськими завданнями, від вирішення яких залежить ефективна робота кожного члена команди. Виділимо п'ять основних критеріїв, за якими команда як управлінська група здійснює спільну діяльність.

*«Першим критерієм колективу є єдність цілей, методів і характеру діяльності» [7].*

Хочу звернути увагу на те, що «команда повинна поєднувати в собі два підходи до вирішення завдань: перший спрямований безпосередньо на досягнення мети, другий спрямований на згуртованість та ефективну комунікацію між членами команди, що в свою чергу також сприяє досягненню мети» [7]. Одна з найважливіших відмінностей між командою полягає в тому, що мета не завжди ставиться зверху, а здебільшого задається самою командою. Кожен член команди вносить свій внесок у формування мети організації та її подальшого розвитку, стратегії і тактики організації. Важливо підкреслити, що при формуванні команди для досягнення певних цілей організації її члени повинні вирішувати спільне завдання всього колективу, яка може бути не в їх особистому інтересі, але без якої неможливо задовольнити їх особисті потреби. Для колективу необхідно, щоб «кожен його член усвідомлював свої завдання і розумів спільну мету, щоб мати можливість виконувати свої функції, що впливають з поставлених завдань» [15].

Слід зазначити, що командна робота можлива для людини тільки в тому випадку, якщо він задовольняє свої особисті інтереси і потреби і сприяє

досягненню поставлених цілей. Тобто член команди має дві мети. Перший орієнтований на задоволення особистих інтересів, пов'язаних з його безпосередньою діяльністю в складі колективу. Другий - досягнення цілей, які знаходяться поза колективом і організацією, але безпосередньо пов'язані з її функціонуванням. Розуміння членами команди мети сприяє більш чіткому визначенню її основних складових: для чого існує команда; які обов'язки та відповідальність мають учасники; досягну мету і засоби, необхідні для її досягнення; час на досягнення мети.

«Другий критерій - наявність певного результату його діяльності. Кожен у команді залежить від досягнення спільного результату в поєднанні зі спільним баченням та цінностями, а тому є дух співпраці, підтримки та творчості» [7]. Команда поводить себе як команда, коли має місію та цінності, усвідомлює це та виступає робочим інструментом. Звичайну групу можна порівняти з сумою людей, але в той же час вони є окремими складовими. А команда - це система, в якій всі елементи пов'язані між собою.

В даний час керівників підприємств хвилює питання про те, як працювати в нових економічних умовах, як досягти результату в умовах, в яких старі і звичні методи управління стають все менш ефективними. Тому одним із шляхів підвищення ефективності бізнес-операцій є підвищення особистої ефективності кожного окремого члена команди та підвищення ефективності їх взаємодії. Тобто вдосконалення вміння працювати над собою, досягнення оптимальної самомотивації та максимальне використання своїх навичок та ресурсів призведе до досягнення мети, яку поставила перед собою команда. Для організацій важливість роботи команди визначається кінцевими результатами її діяльності.

Команда створюється для того, щоб отримати нові якості від взаємодії особистостей, що входять до її складу. Такі «якості відзначають і самі члени команди, такі як здатність приймати більш ефективні рішення, домагатися зниження ризиків, розробляти нові технології управління, що виходить за межі можливостей фахівця, навіть талановитого» [16].

«Третій критерій - характер процесу прийняття рішень. Командна робота – це, перш за все, прийняття рішень у команді» [7]. Дії колективу ґрунтуються на гнучких взаєминах між усіма членами. Можна сказати, що колектив виступає і як об'єкт, і як суб'єкт управління, який сам приймає управлінські рішення і реалізує їх самостійно. Коли команда збирає і трансформує інформацію, набирається досвіду і приймає рішення, можна сказати, що в ній криється джерело розвитку команди.

Більшість дослідників сходяться на думці, що найефективнішим методом прийняття рішень є діалог, в якому можуть бути залучені всі члени команди, що в свою чергу позитивно позначається на побудові згуртованості. При розробці рішення команда враховує думку всіх учасників, залучених до цього процесу, а також еволюцію взаємодії між людьми в процесі прийняття рішень. Оскільки команда - це сукупність її членів, які взаємодіють один з одним, команда поступово проходить колективний аналіз і синтез, збираючи і обробляючи інформацію, формулюючи проблеми і вирішуючи їх. Тому команда управляє собою і організацією (компанією) у власних інтересах.

«Четвертий критерій - це певний тип взаємин всередині колективу. Дослідження показали, що колектив включає формальні і неформальні відносини в процес побудови і розвитку» [17].

У групі з формальними відносинами кожен її член має свою, жорстко визначену функцію. Порядок виконання, як правило, визначається посадовою інструкцією, в якій чітко визначаються права, обов'язки, критерії оцінки діяльності і функціональні зв'язки. Разом члени формальної групи утворюють функціонально-нормативну структуру. У такій структурі кожен з учасників знаходиться на чітко окресленій сходинці ієрархічного рівня. «Формальна група - це група людей, які входять в загальну структуру організації і мають свої функціональні обов'язки в зв'язку з поділом праці» [4]. Члени формальних груп взаємодіють один з одним, створюючи соціальні відносини, в ході яких розкриваються почуття, думки, переживання людей, що призводить до виникнення неформальних відносин і неформальних груп.



Неформальні групи створюються шляхом неформальних контактів між людьми зі спільними цілями та інтересами. Вони допомагають задовольнити інтереси та потреби суб'єктів даних, але вони не є частиною ієрархії організації та не завжди можуть бути спрямовані на досягнення цілей організації.

Як правило, в групах перетинаються як формальні, так і неформальні відносини, кожна з яких по-своєму впливає на загальний результат діяльності. Формальна група формується керівником для вирішення спеціальних завдань, що сприяють досягненню мети організації. Сюди входить начальник і його заступники або найближче оточення. У багатьох випадках неформальні контакти між членами команди стають домінуючою формою комунікації в процесі прийняття рішень менеджерами.

«П'ятий критерій - високий ступінь відповідальності. Відповідальність означає наявність права і обов'язку діяти, повністю розуміти і приймати всі природні і логічні наслідки, що випливають з цих дій» [14].

У командних організаціях підзвітність зосереджена на рівні команди, а не на індивідуальному рівні. Це означає, що всі члени команди відчують відповідальність один перед одним, а за результати дій відповідає вся команда, а не тільки кожен окремий член команди.

Підзвітність є одним із трьох стовпів ефективного розширення прав і можливостей. Розширення прав і можливостей слід розглядати як «тіло», яке стоїть на трьох ногах. Три ноги цього «тіла»: «відповідальність, влада і підзвітність. Будь-яке нове завдання, поставлене перед командою, має враховувати баланс цих трьох складових» [24].

Багато працівників, які зазвичай працюють в робочих групах, намагаються зробити все можливе, щоб цього уникнути, так як це здавна використовується в якості механізму покарання. Але правда в тому, що відповідальність неминуча. У компаніях з високим рівнем продуктивності всі члени команди підзвітні один одному і своїм клієнтам.

Однак дослідження показують, що відповідальність за власну роботу має скоріше позитивний, ніж негативний ефект: вища якість роботи, чіткіше

дотримання своїх обов'язків, швидше вирішення проблем, швидше та зрозуміліше прийняття рішень, тісніша співпраця з колегами та вища задоволеність командою.

Ефективність управлінської команди повинна ґрунтуватися на стратегії, структурі та кадровій політиці, розробленій організацією. Тому важливо враховувати загальний напрямок діяльності організації при виборі конкретних показників для оцінки співробітників, щоб отримати конкретні показники ефективності. «В одних випадках основна увага може бути зосереджена на досягненні кількісних показників, таких як збільшення обсягу виробництва, а в інших – на оцінці та стимулюванні якісних показників» [2, 4].

Оцінка фактичної діяльності управлінської команди складається з чотирьох блоків:

- 1) «стежити за ефективністю роботи тімлідера;
- 2) стежити за ефективністю роботи кожного члена команди;
- 3) стежити за ефективністю роботи команди в цілому;
- 4) обробляти результати аналізу показників ефективності

управлінської команди» [2].

Для того щоб організувати і контролювати ефективність управлінської команди, необхідно визначити найбільш змістовний склад показників.

Найбільш часто використовуваними методами в практиці оцінки персоналу є: оцінка критичних ситуацій; Забити; Об'єктивне оцінювання (МВО); метод порівняння; письмова характеристика; комбіновані методи. Тобто жоден з перерахованих вище способів не є бездоганим. Найбільш об'єктивна оцінка досягається при одночасному поєднанні і використанні декількох методів. Однак на практиці все одно потрібно вибрати, якому з варіантів оцінки ви віддасте перевагу.

Розглянемо основні особливості методів [27].

«Методика оцінки критичної ситуації. Основна увага приділяється опису ключових характеристик, що визначають ефективну або неефективну діяльність.

Це дає досить вичерпну інформацію, щоб визначити, які якості співробітників потребують вдосконалення» [27].

*Бальна система* - один з найстаріших і популярних методів. У цьому методі оцінюються такі характеристики працівника, як кількість і якість його роботи, рівень знань, взаємодії, лояльності, чесності, ініціативності.

*Метод порівняння*. Його суть полягає в тому, що кожного члена керівної команди порівнюють з іншими членами команди і визначають, наскільки один слабший або сильніший за іншого. Парні порівняння доповнюються іншими методами, наприклад, письмовими характеристиками [27].

*Оцінка за об'єктивом (MVO)*. За кордоном цей метод оцінки є одним з найпопулярніших. Більше 50% опитаних великих компаній використовували цей метод у своїй практиці. Вона базується на чотирьох ключових моментах: постановка чітких цілей; участь керівника і членів управлінської команди в обґрунтуванні і прийнятті цих цілей; встановлення термінів постановки поставлених цілей; зворотній зв'язок за результатами оцінки.

Особливе місце в реалізації цього методу займає визначення чітких цілей, які ставляться перед командою. При цьому перш за все необхідно, щоб цілі були максимально конкретними і досяжними; по-друге, необхідно заздалегідь знати, які показники і критерії будуть використовуватися для їх вимірювання; по-третє, цілі, поставлені перед кожним членом команди, повинні бути пов'язані з цілями організації, і, по-четверте, реалізація повинна обмежуватися конкретними діями при постановці цілей. «При цьому кожен член управлінської команди повинен розуміти, які наслідки можуть мати для організації його успіхи або невдачі в роботі» [36].

Описана вище система оцінки персоналу гарантує, що робота кожного члена групи безпосередньо пов'язана з досягненням кінцевих результатів колективу і організації в цілому, з максимальною віддачею і зацікавленістю у виконанні поставлених завдань.

Крім якісної та кількісної оцінки для всіх груп цілей оцінки, і зокрема для третіх сторін, оцінки повинні і можуть використовуватися. З методологічної

точки зору слід визначити в найзагальнішому сенсі, чому і що слід оцінювати з точки зору вартості. Особливо це необхідно при визначенні витрат на реструктуризацію управлінської команди.

Звичайно, розмір всіх цих витрат залежить не тільки від кількісних і якісних оцінок управлінського колективу даної організації, але і від ситуації на ринку праці, ринку освітніх послуг, соціальної інфраструктури в штаб-квартирі організації, а також можливостей самої організації [37].

Тому, щоб підвищити точність відгуків, необхідно не тільки проводити оціночні дослідження управлінської команди компанії, а й проводити моніторинг навколишнього середовища.

## **Висновки до розділу 1**

Команда і те, як працює команда - це сучасний інструмент управління, який дозволяє організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Однак успішна команда – це наполеглива праця та велика відданість на щоденній основі, чи то з боку керівника команди, чи з боку керівника організації, чи з боку членів команди. Саме тому не потрібно зупинятися тільки на момент досягнення мети створення ефективної команди, а шукати нові інструменти для підвищення ефективності командної взаємодії, зміцнення згуртованості та розвитку колективу.

Важливим аспектом такого підходу є розробка найбільш ефективного способу позиціонування команди в цілому і окремих її членів зокрема. Формування спільного бачення, в свою чергу, сприяє підвищенню згуртованості команди, оскільки дозволяє організувати спільне інформаційне поле, встановити єдині правила гри, виробити спільні для всіх командні цілі, які збігаються з індивідуальними цілями кожного члена команди, врівноважити протиріччя між учасниками (в тому числі і в системах цінностей).

Тому успішне навчання та ефективне функціонування команд в організації

передбачає посилення ролі менеджера як лідера, зміни в системі управління та комунікації в організації, зміну організаційної культури та стилю керівництва управлінням.

Формування управлінської команди у функціональній структурі компанії дозволяє відокремити менеджмент від контропераційного управління та приділити більше уваги стратегічному плануванню та організаційному розвитку. Крім того, з метою створення в компанії рівня менеджерів середньої ланки, завдяки якому мінімізуються управлінські помилки, здійснюється ефективний контроль і взаємодія всіх компонентів організаційної структури.

Це сприятиме більш обґрунтованому процесу прийняття рішень на рівні концепції управління, маркетингової стратегії та кадрової політики.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **2.1. Організаційне забезпечення рольових підходів до комплектування команд в організації**

«ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» займається оптовою торгівлею широким асортиментом продукції згідно з документами, що визначають діяльність досліджуваної компанії» [46].

У статуті компанії зазначено: «Основною метою компанії є отримання прибутку від її діяльності та продовження довгострокового існування на ринку за рахунок розширення асортименту та ринків збуту» [46].

Центральним елементом організаційного механізму, що регулює відносини всередині виробництва і створює стійку систему взаємовідносин між структурними підрозділами фірми і співробітниками апарату управління, а також об'єднує різні аспекти діяльності фірми, є структура управління. Тому ефективність всього економічного механізму підприємства залежить від структури управління. «Структура управління - це різновид моделі, що представляє собою впорядкований набір пов'язаних між собою елементів системи. Саме структура управління визначає розподіл праці і відповідальності між підрозділами і працівниками апарату управління, зокрема підготовку, прийняття і реалізацію управлінських рішень»

Тому вважаємо за доцільне розглянути організаційну структуру ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» (рис. 2.1).

Як видно з рис.2.1, ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» має лінійно-функціональну структуру управління.

Налагоджена система управління є обов'язковою умовою успішної діяльності будь-якої організації, що займає активну позицію на ринку. Саме від рівня технічної підготовки компанії залежить швидкість і якість обробки

зростаючих потоків інформації і, отже, обслуговування клієнтів. Це особливо актуально, якщо компанія обслуговує величезний потік клієнтів.



Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»

Примітка. Сформовано автором за [46]

Всі робочі місця в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» управляються комп'ютером, підключаються по локальних мережах і обладнані доступом в Інтернет. Організація має сертифіковане програмне забезпечення «1С:Підприємство 8.2», яке відповідає всім вимогам державних нормативних документів.

Ефективність управління ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» пояснюється тим, що воно розглядає командну роботу як основу управління своєю діяльністю, основними принципами якої є: загальні та важливі цілі кожного учасника; комплементарні навички; взаємоповага, відповідальність і довіра.

Командний дух ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» – це єдина «сім'я» однодумців, які поділяють спільні цінності.

Командна робота в компанії бажана, тому що:

1. «Команда має ширший спектр інструментів, ніж одна людина.

2. На команду не так сильно впливають ззовні.
3. У середині команди ретельно обговорюється кожна ідея, що заслуговує на увагу, а також окремі її деталі. Це значно знижує ймовірність помилок.
4. У командній роботі всі помилки і промахи помітні відразу. Якщо поглянути на справу під іншим кутом, то можна виявити всі недоліки;
5. У складі компанії колектив є саме тим сегментом, де може бути реалізований весь потенціал деяких співробітників» [37].

Командна робота, крім всіх перерахованих вище факторів, має значний вплив на ефективність окремих членів команди. По-перше, люди, які працюють разом, більш рішучі та готові працювати з мультидисциплінарними фахівцями. По-друге, командна робота робить людину більш відкритою і толерантною до оточуючих. По-третє, людина, яка працює в команді, культивує неперевершений емоційний інтелект.

Соціально-психологічні аспекти командоутворення, і це, в кінцевому рахунку, його основне завдання. Керівник повинен допомагати підлеглим виробляти єдину систему цінностей як фундаментальну основу організаційної культури, ставити перед собою складні цілі, надихати на видатні результати, створюючи необхідні умови і надаючи засоби для їх досягнення.

Наступним питанням, після визначення феномена «команда», є питання про найважливіші характеристики команди. Багато американських вчених називають загальну точку зору «найважливішою соціально-психологічною характеристикою колективу» [61]. На думку цих авторів, вироблення загального бачення дозволяє усунути очевидні і потенційні протиріччя між членами команди шляхом об'єктивації позицій кожного з них по відношенню до питань, пов'язаних з функціонуванням колективу. Як правило, при характеристиці команди також мають місце взаємодоповнюваність функцій і ролей між членами команди. Під цим мається на увазі, перш за все, позиціонування колективу в цілому і окремих його членів зокрема. Під терміном «позиціонування» розуміється вироблення членами колективу певної системи позицій по відношенню один до одного за безліччю критеріїв: функціональне



позиціонування, позиціонування точок зору і т.д.

Однак самі підлеглі часто не прагнуть бути командою, так як суспільне ставлення до індивідуального успіху широко поширене. Однак тимблдінг є популярним інструментом управління, тому теми, пов'язані з ним, не втрачають своєї актуальності. Можна навіть говорити про «зниження уваги до цієї сфери управління в умовах складного поєднання позитивних і негативних факторів макроекономічного середовища компаній» [59].

Особливо актуальним є створення таких команд в структурах управління мережею. Більш чітко визнається класифікація, запропонована авторами [15; 16]. В її основі лежить виділення в якості відмінної риси основного виду діяльності, в якому діє група. Тому пропонується розглянути три типи команд:

«1. Зарахуйте команди, які беруть участь у розробці рекомендацій. Приклади включають команди аудиту, якості та безпеки. Їх діяльність обмежена в часі і спрямована на вироблення дієвих рекомендацій щодо господарської діяльності.

2. Бригади, що беруть участь у виробництві того чи іншого продукту. Її творчість не обмежується тимчасовими періодами. Коли справа доходить до управління, важливо зосередитися на характеристиках продуктивності та ефективності.

3. Команди, які керують процесом. У цьому випадку ключовою умовою ефективної діяльності є чітке формулювання конкретних цілей, спрямованих на досягнення загальних цілей організації. Варто виділити такий тип, як управлінські команди» [15; 16].

Вони, на думку вчених, відрізняються від виконання, творчості та інших тем, які створюються для прийняття рішень за інших. «Характер таких команд визначає природні ієрархічні відносини всередині» [56].

В ході розміщення відповідальність розподіляється всередині колективу таким чином, що кожен його член може в будь-який момент замінити будь-якого свого колегу.

Таким чином, якщо в «колективі в процесі позиціонування його членів

відбувається гнучкий розподіл і перерозподіл відповідальності, то в колективі, крім розподілу функцій, жорстко розподіляється і відповідальність, а здійснення спільної діяльності підпорядковується суворому порядку. Можливо, це пов'язано з ще однією важливою якістю колективу: «здатністю швидко реагувати на зміни» [45]. Іншими словами, командна поведінка відрізняється від усіх інших форм групової поведінки тим, що воно більш гнучке, адаптивне та інноваційне.

Ще однією характеристикою колективу є внутрішнє «взаєморозуміння», притаманне його членам. Це розвиток спільної мови, спільного поля сенсу, як з точки зору змісту, так і з точки зору комунікації. Такого ефекту можна досягти як завдяки досвіду співпраці, так і завдяки ретельному відбору персоналу та командній роботі, демонструючи майстерність усталених процесів взаємодії.

На думку зарубіжних авторів, «члени команди - це підготовлені особистості, які ефективно спілкуються як всередині, так і поза колективом» [53].

В якості ще однієї відмінності дослідники згадують здатність мотивувати членів команди до певних дій. У цьому випадку колектив розглядається як приваблива мотиваційна концепція, завдяки якій можна стимулювати якісну роботу і залучення співробітників в загальний контекст групової діяльності.

«Це особлива форма особистої організації, заснована на продуманому позиціонуванні учасників, які мають спільний погляд на ситуацію і стратегічні цілі команди, мають налагоджені процеси взаємодії» [9]. Якщо залишити осторонь подробиці, пов'язані з тим, що дослідження в даній області ведуться в основному з корпоративним матеріалом, то стає зрозуміло, що колектив - це група розвитку високого рівня, тобто це формування колективного суб'єкта діяльності, спрямованої на досягнення спільних групових цілей.

Серед параметрів команди можна виділити наступні, які найбільш наближені до характеристик команди:

– «інтеграція (характеризує ступінь пов'язаності і взаємозалежності членів команди);

- структуризація (означає чіткість і конкретність взаємного розподілу функцій, прав, обов'язків, відповідальності між членами колективу, визначеність їх структури);
- організованість (являє собою порядок, спокій, підпорядкування певному порядку спільної діяльності);
- мотивація, що виражає активне, зацікавлене та ефективне ставлення (мотивацію) до спільної діяльності» [18].

Іноді до командного аналізу підходять, розрізняючи різні типи команд. Тому ряд вчених пропонує наступні описи типів команд.

«Комбайн». Основною психологічною характеристикою цього типу є безумовне підпорядкування його членів своїм «сильним лідерам» або, використовуючи робочий термін організаційних консультантів, «командирам». Причинами субординації є страх втратити місце в групі і можливість втратити роботу, так як групи з такими субкультурами очолюють люди, які «мають вплив в мегаполісі». Рішення приймаються в результаті збалансованості впливів різних сил на лідера, тому останнє слово завжди за ним.

«Кліка» – це група людей, які «абсолютно довіряють своєму лідеру. Лідером «кліки» в підприємницькому середовищі на початковому етапі розвитку організації є людина, якій довіряють і яка внутрішньо готова слідувати за ним. Вона впливає на своїх послідовників своїм баченням майбутнього.

«Коло». Для цієї субкультури характерний жорсткий розподіл повноважень і сфер дії всередині колективу, високий ступінь формалізації і стандартизації. Діяльність функціональних зон і їх взаємодія підпорядкована правилам і процедурам, які рідко змінюються. Джерело впливу – статус. Провідністю є синхронність і паралельність.

«Команда». Для цього типу груп характерне відкрите обговорення проблем і хороша циркуляція інформації. Вправа зосереджена на вирішенні проблем, цілях, які змінюються за потреби. Основна увага приділяється досягненню конкретних результатів: для виконання завдання максимально швидко і якісно об'єднуються відповідні співробітники і адекватні ресурси,

постійно контролюються терміни і фази її вирішення.

Заглибившись в тему визначення команди, виділивши основні соціально-психологічні характеристики, перейдемо до аналізу проблеми тимблдінга або, як це прийнято в цій області психологічної практики, до аналізу процесу командоутворення.

Тимблдінг можна розглядати двояко. По-перше, як природний соціально-психологічний розвиток колективу, який використовується з плином часу і вбудовується в більш широкий процес групового життя. По-друге, як соціально-психологічні технології, організовані спеціально для формування колективного суб'єкта діяльності – колективу. Ці два рівні істотно пов'язані один з одним, але існують ізольовано в соціальній психології. Почнемо з першого.

Найвідоміша спроба такого перетворення належить М. Келлі. Він описує розвиток команди в п'ять етапів: початкова орієнтаційна фаза; фаза конфлікту і опору; фаза консолідації навколо завдання; фаза командної роботи та вирішення проблем; перехідний період для вирішення іншої проблеми.

Автор вважає, що на п'ятому етапі розвитку команди зазвичай відбувається регрес до попередньої стадії: члени команди можуть постійно приходити і йти, може з'являтися нове завдання або мета, і в кінцевому підсумку команда може просто розвалитися.

Інша спроба використовувати ту ж концептуальну схему обмежується описом чотирьох фаз розвитку команди: «початок»: оптимізм, визначення місії, кордонів, ролей; «Входження в цикл»: рольовий стрес, внутрішній конфлікт; «Вихід на курс»: прийняття відмінностей, сильна прихильність до групи; «Full Speed Forward»: удосконалення системи, великі перспективи, допомога іншим командам [27].

Ще одним напрямком для розуміння процесу тимблдіngu є більш неоднорідне, популярне, але і менш структуроване поле розробки для створення процедур для прискорення та оптимізації формування повноцінної команди.

Ці технології дозволяють розвинути навички командної роботи, навички прийняття рішень тощо. Крім того, вони можуть змінювати вектор розвитку

групи в потрібному напрямку. Отже, тимблдінг можна розуміти як процес свідомого формування особливого типу взаємодії між людьми в колективі, що дозволяє їм ефективно реалізувати свій енергетичний, інтелектуальний і творчий потенціал відповідно до стратегічних цілей колективу.

У зарубіжній соціальній психології можна виділити наступні підходи до командування:

- «підхід, заснований на розробці та узгодженні цілей команди (тимблдінг визначається як розвиток здатності групи людей досягати поставлених цілей);
- міжособистісний підхід або підхід, який фокусується на аналізі процесів і поліпшенні міжособистісних відносин (процес командування спрямований на зміцнення міжособистісних зв'язків в групі і заснований на припущенні, що він дозволяє команді працювати більш ефективно)» [4];
- прихильники рольового підходу до командування говорять про те, що тимблдінг - це поліпшення роботи колективу за рахунок підвищення чіткості ролей (в результаті командування кожен член команди знає, яка його роль і які ролі інших, які у нього очікування по відношенню до інших, а по відношенню до інших - по відношенню до себе);
- проблемно-розв'язуючий підхід до командування (на думку прихильників цього підходу, спільне вирішення проблем усіма членами команди робить команду більш ефективною, тобто в процесі командування члени команди виявляють основні проблеми, вирішують їх і активно планують свою діяльність).

Останній з перерахованих підходів є найбільш поширеним в трактуванні тимблдінга, включаючи всі попередні підходи.

У роботах деяких вчених, наприклад, вказуються такі фази командування:

1. «Формування образу бажаного майбутнього. У цій фазі досягається узгодженість між усіма учасниками, і група описує місію своєї організації, визначає напрямки руху, цілі і завдання організації.

2. Позиціонування. Учасники визначають посади у своїй організації та відповідність членів організації цим посадам. Методологічний інструментарій на

цьому етапі передбачає використання різних спеціальних процедур.

3. Складіть план. Сплануйте свій перший крок. В ході групової дискусії учасники приходять до спільної думки з приводу планування діяльності організації і реалізації самого першого кроку. Всі ці етапи тривають протягом усього процесу формування команди: наприклад, формування образу бажаного майбутнього відбувається протягом усього життя організації» [27].

Як правило, при формуванні команд визначаються 4 напрямки роботи: «діагностика; досягнення або виконання завдання; взаємини в команді; процеси командоутворення. В одній з робіт було запропоновано наступне позначення етапів організації тимблдинга» [27]: членство в робочій групі (збір даних); діагностувати групові проблеми; вилучення рішень та розробка плану дій (Active Planning); виконання плану дій (активний процес); моніторинг та оцінка результатів.

В цілому зарубіжна соціальна психологія має великий досвід розробки теоретичних концепцій, принципів і технологій командоутворення. Останнім часом розвиток цих тем відбувається не тільки в рамках того чи іншого підходу. Розрізняють «три рівні соціально-психологічного аналізу динаміки і структури команди: 1) рівень конкретного члена команди (вдосконалення і розвиток важливих навичок в командній роботі), 2) власне колектив (спільна робота членів команди), 3) рівень організації, в якій працює колектив» [60]. Еволюція проблеми, ймовірно, пов'язана з побудовою зв'язків між цими трьома рівнями. Є ще один аспект командної роботи: принципи поділу командоутворення, а також розробка конкретних методів соціально-психологічного впливу при роботі з різними типами команд.

При закріпленні співробітників за командою як такій створеній найбільш ефективній посадово-рольовій структурі колективу для вирішення тієї чи іншої проблеми ґрунтуються на таких положеннях:

– кожен член команди повинен робити свій внесок у досягнення цілей команди та обіймати певні функціональні посади залежно від рівня своїх знань, навичок та професійного досвіду;

- кожен член команди грає такі ролі, які необхідні для досягнення цілей команди, в набір цих ролей входить здатність людей працювати в команді, при цьому вони повинні забезпечувати взаємодоповнюваність і сумісність членів команди;
- особистісні характеристики та інтелектуальні здібності членів колективу повинні відповідати вимогам функціональних позицій і ролей колективу;
- створення оптимального балансу між функціональними позиціями та командними ролями є основним принципом кадрового забезпечення команди [60].

Якщо питання про функціональні позиції вирішується більш-менш легко (в залежності від змісту завдань, що стоять перед групою), то визначення командних ролей вимагає особливого розгляду.

На цьому етапі виникає безліч питань, таких як: які ролі команди в цілому, як можна визначити, наскільки добре члени команди підходять ролі, як команда повинна бути збалансована по відношенню до цих ролей і т.д. Одна з перших класифікацій командних ролей включає в себе наступні словосполучення: «енергійний», «переслідуючий», «проактивний», «гармонійний», «надихаючий» і т.д. Інша класифікація по-різному розподіляє ролі команди: «Засновник», «Дослідник ресурсів», «Координатор», «Оцінювач», «Професіонал», «Дипломат», «Виконавець», «Дизайнер», «Спеціаліст». В даний час найбільш поширеними командними ролями є «лідер», «менеджер», «фасилітатор» [61].

Також заслуговує на увагу точка зору О. Кондратенка, який, на його думку, при комплектуванні робочої групи повинен враховувати такі моменти:

- «взаємодоповнюваність потреб – відносини ґрунтуються на системі потреб, що складається з набору взаємозалежних мотивацій (наприклад, прагнення до лідерства – прагнення до покори);
- взаємна автономія потреб: різні люди, які мають діаметрально протилежні потреби, схильні взаємодіяти один з одним;
- взаємна взаємодоповнюваність з точки зору навичок і досвіду: недостатня кваліфікація одних компенсується високими навичками інших (наприклад,

досвідченого помічника керівника/керівника);

– спільність цінностей – члени групи мають спільну систему цінностей і правила поведінки» [27].

Щодо проблеми командоутворення необхідно виділити такий аспект, як роль менеджера у відборі членів команди, особливо менеджерів.

Так, А. Міщенко [35] провів ряд досліджень, спеціально присвячених вивченню специфіки навчання управлінської команди керівником. Виявлено різні стратегії (як щодо інтересів справи, так і щодо переслідування корисливих цілей індивіда) формування таких колективів, показано їх залежність від індивідуальних особливостей (вік, стать) і стилю керівника, психологічну дистанцію між ним і його підлеглими.

Процес командоутворення можна розглядати як варіант природної групової динаміки або як специфічний набір спеціальних технологій для організації, стимулювання і контролю соціально-психологічного розвитку групи.

Одним з перспективних напрямків розвитку проблем командоутворення представляється подальший розвиток розуміння психологічного змісту феномену колективного суб'єкта і категорії спільної діяльності. Це створює хорошу перспективу взаємодії вітчизняних і західних традицій в соціально-психологічних дослідженнях.

## **2.2. Аналіз кадрового забезпечення досліджуваної організації**

Однією з передумов ефективної реалізації стратегії розвитку компанії є раціональна стратегія управління людськими ресурсами. Крім того, використання організацією можливостей зовнішнього середовища можливо тільки за умови ефективного управління людськими ресурсами, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників і потенціалом персоналу організації в цілому.

Для ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» визначаємо кількість працівників в



організації за категоріями, як показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Кількість працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за категоріями за 2020-2022 рр., осіб**

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./ 2020 р., %	2022 р./ 2021 р., %	2022 р./ 2020 р., %
Керівники	22	22	23	100,00	104,55	104,55
Фахівці	12	16	16	133,33	100,00	133,33
Службовці	27	28	30	103,70	107,14	111,11
Робітники	41	41	44	100,00	107,32	107,32
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

Найбільша кількість працівників – 30 осіб. У 2022 році, крім найманих працівників, було 44 особи. У 2022 році кількість управлінців у 2022 році становила 23 особи, кількість спеціалістів – 16 осіб [46].

У 2020 році на одного керівника припадало 4,5 підлеглого, у 2021 році – 4,9 особи, у 2022 році – 5,1 особи, тобто можна зробити висновок, що кількість працівників, підпорядкованих кожному керівнику, зростає, але не перевищує встановленої норми [46].

Частка співробітників у структурі персоналу компанії у 2020 році становить 26,4%, у 2021 році – 26,1%, у 2022 році – 26,5%. У 2020 році частка найманих працівників у загальній кількості працівників становила 40,1%, у 2021 році – 38,3 %, а у 2022 році – 38,9 % [46].

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями співробітників, можна сказати, що вона в цілому раціональна з урахуванням специфіки діяльності організації. Дані про розподіл співробітників вашої організації за статевою ознакою наведені в таблиці. 2.2

Таблиця 2.2

**Розподіл працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за статтю за період 2020-2022 рр., осіб**

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
Чоловічий	71	71	74	100,00	104,23	104,23
Жіночий	31	36	39	116,13	108,33	125,81
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

З табл. 2.2. слід зазначити, що серед працівників організації спостерігається більша кількість працівників чоловічої статі, що пов'язано зі значною кількістю працівників.

Частка жінок-працівників у структурі робочої сили дещо зростає, але у 2022 році жінки становили 34,5% від усіх працівників, тоді як працівники-чоловіки – 65,5 % [46]. Дані про розподіл співробітників вашої організації за віком наведені в таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**Розподіл працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за віковими групами на період 2020-2022 рр., осіб**

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
до 25 років	60	61	63	101,67	103,28	105
від 25 до 35 років	25	28	32	112,00	114,29	128
від 35 до 55 років	14	13	14	92,86	107,69	100
понад 55 років	3	5	4	166,67	80,00	133,33
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

Кількість працівників віком від 55 років буде скорочено. Всі працівники старше 55 років відносяться до категорії керівників. Слід зазначити, що проблемою в організації є відсутність молодих керівників, які мають необхідну підготовку [46]. Причиною цього є проблема пошуку нових співробітників з

необхідною кваліфікацією.

У структурі персоналу організації переважають працівники віком до 25 років, що, як правило, добре, оскільки свідчить про те, що працівники організації мають значні перспективи розвитку.

Оскільки в цю категорію входять в основному наймані працівники і деякі фахівці, то робиться висновок про відповідність між структурою працівників за віком і категорією, до якої належать працівники. В цілому можна зробити висновок, що розподіл співробітників в організації за віком є раціональним. Розподіл працівників підприємства за стажем наведено в таблиці 2.4.

*Таблиця 2.4*

**Розподіл працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за стажем роботи в період 2020-2022 рр., осіб**

Стаж роботи	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
Менше 5 років	5	6	7	120,00	116,67	140,00
Від 5 до 10 років	72	73	74	101,39	101,37	102,78
Від 10 до 20 років	11	14	16	127,27	114,29	145,45
Понад 20 років	14	14	16	100,00	114,29	114,29
Разом	102	107	113	104,90	105,61	110,78

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

З табл. 2.4 видно, що стаж роботи більшості працівників на підприємстві великий, хоча значна частка працівників віком до 25 років у 2020 році мала лише 5 працівників, у 2021 році – 6 працівників, а 7 працівників у 2022 році мали стаж роботи менше 5 років [46].

Найбільшу частку в структурі співробітників за стажем складають працівники з професійним стажем 5-10 років. У 2020 році до цієї групи працівників належало 61,22% усіх працівників, у 2021 році – 59,26% від усіх працівників, у 2022 році – 59,02% працівників [46]. Ця група співробітників становить основу для подальшого розвитку організації, так як з одного боку вони вже мають достатній професійний досвід, з іншого - можуть проходити навчання в силу свого віку, що дозволяє розвивати свої професійні навички також шляхом організації навчання.

Однак для підвищення кваліфікації цієї групи співробітників потрібно багато часу. Дані про розподіл працівників за рівнем освіти представлені в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

**Розподіл працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за рівнем освіти у 2020-2022 рр., осіб**

Освіта	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
Вища	22	23	25	104,55	108,70	113,64
Середня спеціальна	28	41	68	146,43	165,85	242,86
Повна середня	12	11	17	91,67	154,55	141,67
Без освіти	3	4	3	133,33	75,00	100,00
Разом	65	79	113	121,54	143,04	173,85

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

«У 2020 році вищу освіту мали 22 працівники, у 2021 році – 23 працівники, у 2022 році – 25 працівників» [46].

Рух персоналу всередині організації носить переважно зовнішнє значення. Основна причина - невеликий розмір організації і відсутність системи професійного зростання. Дані про прийом працівників на підприємство представлені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

**Прийом працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за категоріями в період 2020-2022 рр., осіб.**

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	9	3	450,00	33,33	150,00
Службовці	16	9	12	56,25	133,33	75,00
Робітники	9	5	18	55,56	360,00	200,00
Разом	27	23	33	85,19	143,48	122,22

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

Так, що стосується структури найму співробітників, то можна сказати, що цей показник нестабільний. Дані про звільнення працівників представлені в таблиці 2.7.

**Звільнення працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» за категоріями в період  
2020-2022 рр., осіб**

Категорія	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2021 р./2020 р., %	2022 р./2021 р., %	2022 р./2020 р., %
Керівники	0	0	0	-	-	-
Фахівці	2	8	3	400,00	37,50	150,00
Службовці	5	5	6	100,00	120,00	120,00
Робітники	2	2	6	100,00	300,00	300,00
Разом	9	15	15	166,67	100,00	166,67

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

З табл. 2.7 видно, що збільшується кількість працівників, які звільняються. Якщо у 2020 році звільнилося 9 працівників, у 2021 році – 15 працівників, у 2022 році – 15 працівників [46].

Основною причиною активного звільнення працівника є невідповідність очікувань від робочого місця фактично виконаної роботи. Співробітники влаштовуються на роботу в компанію, не маючи чіткого розуміння специфіки виробничих процесів, виду робіт, що виконуються, вимог до персоналу.

Так, перед організацією постає проблема визначення готовності працівників до виконання завдань, встановлених специфікаціями технологічних процесів при створенні. Одним із проявів невідповідності очікувань працівників і фактичної роботи є відхід працівника.

У 2020 році найбільшу частку у структурі звільнень працівників становили працівники, у 2021 році – кваліфіковані працівники, а у 2022 році – працівники та наймані працівники [46]. Дані про коефіцієнт плинності кадрів в організації наведені на рис.2.2.

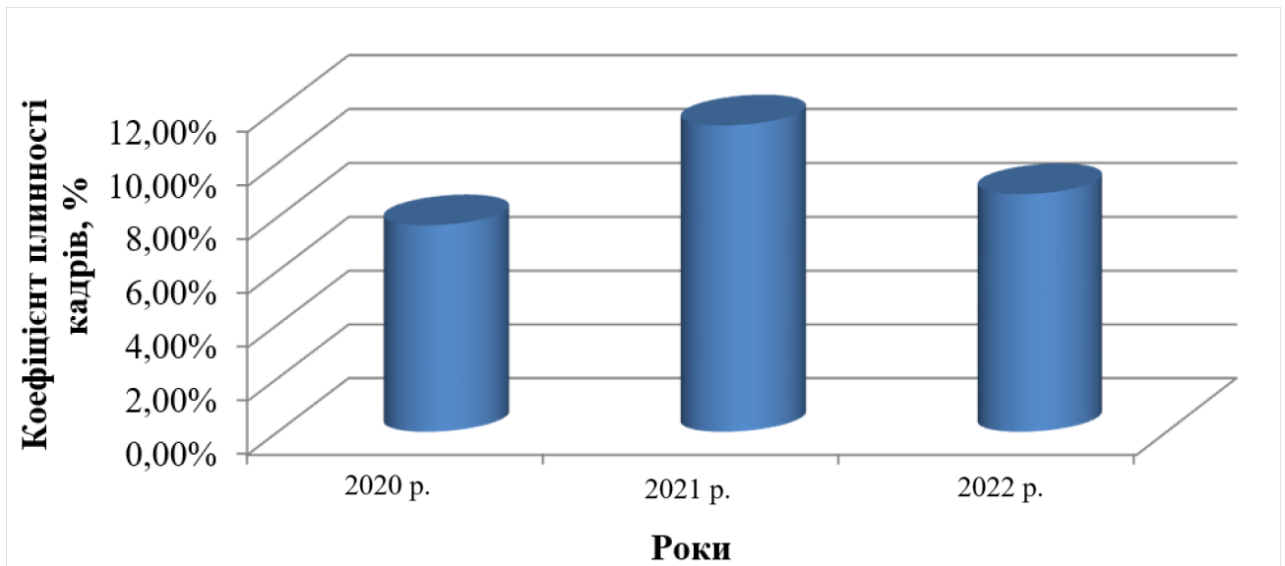


Рис. 2.2. Коефіцієнт плинності у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» у період 2020-2022 рр., %

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

Нормальна плинність кадрів оцінюється лише на рівні 5-7% на рис. 2.2 видно, що в організації має місце надмірне зовнішнє переміщення персоналу, що можна вважати проблемою для організації, оскільки ефективність її роботи безпосередньо залежить від знання працівниками професійних обов'язків і специфіки роботи в організації.

Тому склад персоналу організації характеризується наступними характеристиками: Структура персоналу за категоріями в цілому раціональна з урахуванням особливостей діяльності організації.

Управління людськими ресурсами в організації має багато аспектів. Тому, щоб проаналізувати управління людськими ресурсами, необхідно оцінити взаємозв'язок між різними сферами управління людськими ресурсами мережевої організації. Також необхідно оцінити взаємозв'язок між ефективністю управління людськими ресурсами і досягненням бізнес-цілей.

Аналіз документів, які регламентують управління персоналом організації, дозволяє зробити висновок про те, що в цілому управління людськими ресурсами здійснюється ефективно, але існують деякі проблеми в консолідації різних напрямків управління людськими ресурсами тільки на рівні внутрішніх

документів.

Крім результатів аналізу документів, які регламентують управління персоналом при створенні, можна згадати про відсутність системи оцінки бізнесу при створенні в цілому. Звичайно, організація повинна мати сучасну систему моніторингу ефективності співробітників, а також остаточну систему контролю. Крім того, необхідно мати систему попередньої перевірки. Тому має бути два напрямки оцінки персоналу: оцінка бізнесу та сертифікація.

Також слід враховувати відсутність нематеріального стимулювання праці організації, при цьому цей аспект управління людськими ресурсами важливий для досягнення ефективності використання трудових ресурсів.

З огляду на розширення діяльності організації, це також є одним з факторів досягнення ефективності витрат на управління людськими ресурсами в майбутньому.

Для оцінки задоволеності працею використовувався метод А. В. Батрашева «Інтегральна задоволеність працею».

Було опитано близько 29 працівників з різних підрозділів організації. Результати опитування наведені на рис.2. 3.

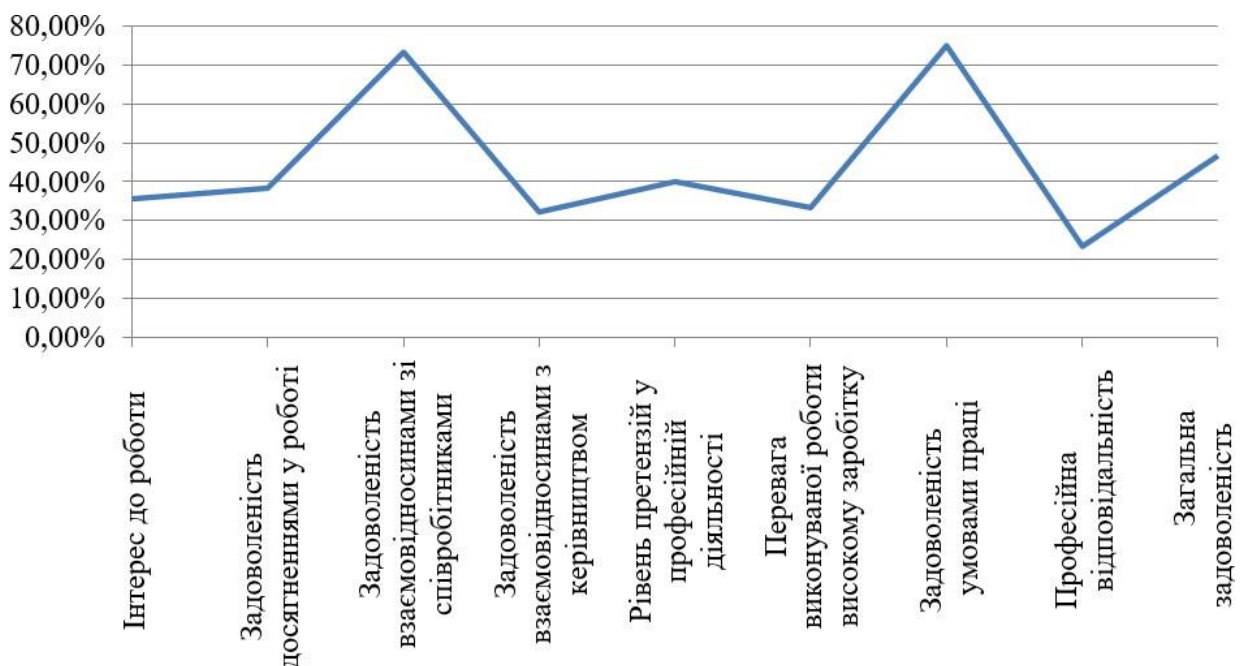


Рис. 2.3. Оцінка задоволеності роботою в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

Середня «задоволеність роботою низька і становить 35,56%, що відповідає низькій задоволеності працівників роботою» [46]. Досягнутий результат визначається наступними складовими: при загальному низькому інтересі до роботи це в середньому 46,67% опитаних співробітників компанії. Іншими словами, значна частина з них дійсно зацікавлена в роботі, яка виконується, але інтерес недостатньо високий, особливо в силу характеру роботи, що виконується; В результаті відсутність інтересу до роботи пов'язано не з відсутністю бажання виконувати доручену працівникам роботу, а з відсутністю сприйнятого працівниками результату, який приносив би їм задоволення; Задоволеність взаєминами з іншими співробітниками становить 73,33%, що є високим показником, і лише один співробітник має середній показник задоволеності. Іншими словами, хоча інтерес до роботи низький через низьку задоволеність роботою, працівники виявляють інтерес до спілкування зі співробітниками і докладають зусиль, щоб достукатися до них. Задоволеність стосунками з керівництвом низька, вона становить лише 32,22%, тоді як середній рейтинг мають 26,67% опитаних. Іншими словами, в організації існують деякі протиріччя, пов'язані з взаємодією керівництва і співробітників, через що багато співробітників менш зацікавлені у виконанні своїх завдань і більш зацікавлені в спілкуванні з іншими співробітниками; із середнім рівнем професійних устремлень 40,00% він є середнім – 40,00% та високим – 13,33% опитаних працівників. Іншими словами, в реальності більше половини працівників зацікавлені в професійному розвитку, особливо у виконанні більш складних завдань, але керівництво не надає можливостей для реалізації цього інтересу, в результаті чого знижується загальний інтерес до праці, низька задоволеність професійним виконанням; перевага виконаної роботи над вищим заробітком невелика, вона становить 33,33%, для 26,67% опитаних – середня, для 6,67% опитаних – висока. Іншими словами, заробітна плата влаштовує більшість працівників в організації, але оскільки вони не можуть задовольнити свої професійні прагнення, інтерес до роботи знижується, задоволеність професійними показниками низька, тому навіть якщо керівництво компанії пропонує співробітникам більш високий дохід, воно насправді не створює істотних стимулів



для більш продуктивної роботи. Однак без взаємодії між співробітниками організації і керівництвом неможливо розробити умови праці, які краще відповідають інтересам працівників. Задоволеність умовами праці дуже висока, вона становить 75,00%, при цьому значення показника становить в середньому 33,33% опитаних співробітників. Однак в цілому співробітники компанії задоволені умовами виконання дорученої їм роботи.

В результаті заробітна плата влаштовує більшість співробітників в організації, але так як вони можуть не відповідати професійним вимогам, інтерес до роботи знижується, задоволеність професійними показниками низька, тому навіть якщо керівництво компанії пропонує співробітникам більш високий дохід, воно насправді не створює істотних стимулів для більш продуктивної роботи. Без взаємодії між співробітниками організації та керівництвом неможливо створити умови праці, які краще відповідають інтересам працівників.

В цілому проведений аналіз дозволяє зробити висновок про те, що організація ефективно використовує людські ресурси з точки зору прибутковості, найбільш важливі аспекти управління людськими ресурсами регламентовані, але співробітники компанії недостатньо зацікавлені в роботі, яку вони виконують. Результати аналізу управління людськими ресурсами представлені в таблиці 2.8.

З цієї причини за компанією ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» закріплені наступні теми з управління персоналом:

- спеціалізований підрозділ управління людськими ресурсами має статус фахівця, а не керівника;
- у довгостроковій перспективі низька задоволеність роботою і відсутність інтересу працівників до виконуваної роботи можуть призвести до зниження ефективності вигідного використання заробітної плати.
- велике збільшення чисельності працівників не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання трудових ресурсів новоприйнятих співробітників.

### Результати аналізу системи менеджменту ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»

Метод	Результат	Виявлені проблеми
Аналіз структури управління	Підприємство має лінійно-функціональну структуру управління, що відповідає поточним та перспективним потребам підприємства	Спеціалізований суб'єкт управління персоналом має статус спеціаліста, а не керівника
Економічний аналіз	Досягається суттєве підвищення економічної ефективності використання трудового потенціалу організації для отримання прибутку, зокрема, щодо організації оплати праці. В економічному плані управління персоналом ведеться ефективно	У перспективі низька задоволеність працею працівників і недостатній інтерес до роботи можуть призвести до зниження ефективності використання заробітної плати для отримання прибутку
Аналіз кадрового складу	<ul style="list-style-type: none"> <li>- структура персоналу за категоріями раціональна;</li> <li>- частка працівників жіночої статі у структурі персоналу незначна. У структурі персоналу переважають працівники молодого віку;</li> <li>- стаж роботи більшості співробітників організації є великим;</li> <li>- найбільша частка припадає на працівників із вищою освітою</li> </ul>	Нарощування чисельності персоналу високими темпами не дозволяє керівництву організації контролювати ефективність використання праці новоприйнятих працівників, оскільки відсутні механізми ділової оцінки персоналу компанії
Аналіз документів	Управління персоналом здійснюється ефективно, проте є певні проблеми у закріпленні різних напрямків управління персоналом на рівні внутрішніх документів	Відсутня ділова оцінка, що знижує ефективність контролю за відповідністю працівників потребам компанії. Не використовується нематеріальне стимулювання праці співробітників
Опитування	Задоволеність працею невисока. Більшість працівників організації, за відсутності можливості реалізувати професійні претензії, недостатньо зацікавлені в тому, щоб виконувати більш складну роботу, що передбачає вищий рівень відповідальності, навіть якщо їм буде запропоновано вищу винагороду	Заробітна плата влаштовує більшість працівників організації, але оскільки вони не можуть задовольнити професійні претензії, інтерес до роботи знижується, невисока задоволеність професійними досягненнями, тому керівництво компанії, навіть пропонуючи працівникам вищий зарібок, реально не створює суттєвих стимулів до продуктивнішої праці. За відсутності взаємодії між працівниками організації та керівництвом, відсутня можливість вироблення умов праці, які краще відповідають інтересам працівників

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

– відсутня оцінка компанії, що знижує ефективність перевірки відповідності

співробітників потребам компанії. нематеріальне стимулювання праці працівників не застосовується;

– заробітна плата влаштовує більшість співробітників компанії, але оскільки вони не можуть задовольнити вимоги роботи, інтерес до роботи знижується, задоволеність результатами роботи низька, тому навіть якщо керівництво компанії пропонує співробітникам більш високий дохід, воно насправді не створює значущих стимулів для більш продуктивної роботи.

Без взаємодії між працівниками організації та керівництвом неможливо розробити умови праці, які краще відповідають інтересам працівників.

### **2.3. Оцінка чинників впливу на ефективність роботи команди в умовах проведення змін**

Командна робота ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» – це ефективна та продуктивна практична діяльність групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Це основна рушійна сила, яка призводить до поліпшення основних економічних показників, що характеризують розвиток компанії в цілому.

Поняття тимблдінга - термін, який часто використовується для «створення групи людей, спрямованої на досягнення єдиного результату, що гармонійно працює як єдине ціле (організм), безперервно вдосконалює процес взаємодії людей, приводячи до ефективної реалізації їх енергетичного, інтелектуального і творчого потенціалу» [28].

Суть тимблдінга в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» полягає у створенні умов для формування здатності співробітників працювати разом в ефективній та злагодженій команді, що неможливо без прояву лідера, створення злагодженої команди та розвитку командного духу.

На етапі відбору членів команди в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» відбувається усвідомлення особистісних якостей, необхідних для членів команди, тобто необхідно враховувати як професійні, так і особистісні якості. Кандидат повинен

володіти певними знаннями в конкретній сфері, бути мотивованим і комунікабельним (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Характеристика членів команди ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

«Фактори, що визначають принципи командоутворення: цілеспрямованість, згуртованість, спеціалізація і взаємодоповнюваність ролей, колективна і взаємна відповідальність, стабільність колективу» [38].

Найважливіші вимоги для формування ефективної команди в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»:

- члени команди мають однакове уявлення про цілі команди та перспективи розвитку.
- кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні цілей команди.
- усередині колективу існує єдина система цінностей і правил;
- тут панує невимушена і відкрита атмосфера;
- всі члени групи беруть участь в обговоренні ключових питань;
- лідер, який конкретизується і визнається колективом;
- під час дискусії заохочується як вираження ідей, так і вираження почуттів;
- рішення приймаються на основі консенсусу;

– розбіжності і конфлікти між членами групи мають ядро ідей і методів, а не особистостей.

Основними факторами, що впливають на ефективність роботи команди ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС», є:

- «розмір команди;
- склад колективу;
- групові стандарти;
- згуртованість членів колективу;
- конфлікти всередині колективу;
- статус членів команди;
- групові ролі» [37].

Розмір команди. У групі з менш ніж п'яти осіб персоніфікується відповідальність за прийняті рішення, що спонукає учасників відкидати певні рішення, які здаються ризикованими. Більший колектив здатний вирішувати більш складні і різноманітні завдання, але це призводить до утворення неформальних груп, які суперечать один одному в намірах і діях.

Склад колективу. Групу повинні складати різні психотипи людей, які займають різні позиції, мають різні ідеї і способи мислення і т.д. Група цих людей працюватиме ефективніше, цьому сприятиме врахування різних точок зору та альтернатив у рішеннях.

Політика. Загальні групові норми мають значний вплив на поведінку індивіда і на те, чи працює група для досягнення цілей організації, чи навпаки. Політики змушують членів команди поводитися та виконувати роботу, яку від них очікують. Тільки дотримання правил дозволяє індивідам ідентифікувати себе частиною команди і розраховувати на досягнення спільного результату.

Згуртованість команди та взаємна довіра. Високий рівень згуртованості команди підвищує ефективність діяльності. Згуртовані групи мають менше проблем зі спілкуванням, менше напруги, недовіри та вищу продуктивність.

Конфлікт в колективі. Щоб уникнути негативних наслідків конфліктів, необхідно направити їх у функціональне русло.

Статус членів команди. Для забезпечення ефективності робочого процесу необхідно створити внутрішній клімат, в якому думка учасників, які мають більш високий статус, не домінує над думкою оточуючих.

Ролі членів команди. Поведінка кожного члена команди повинна сприяти досягненню цілей команди та сприяти соціальній взаємодії в позитивному ключі. Це вирішальний фактор у роботі команди.

Успішна команда ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» неможлива без успішного менеджера. Однак в системі корпоративного управління до керівників пред'являються нові, більш високі вимоги. Він повинен бути універсальним. Але головне – вибудовувати стосунки в колективі, об'єднувати його та мотивувати на спільну позитивну діяльність, адже від цього залежить розвиток усього закладу чи колективу.

Перетворити групу людей на ефективну команду – це робота лідера. Як зазначено лідерство - це «здатність впливати на окремих осіб і групи людей, щоб мотивувати їх працювати над досягненням мети» [51].

Сила керівника в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» заснована на вмінні поставити себе на місце підлеглих, уміти вселити довіру підлеглим, уміти аналізувати ситуацію і прогнозувати наслідки власних дій. Співробітники йдуть за керівником, тому що він дає правильний напрямок діяльності і надає засоби для задоволення особистих потреб.

Г. Мінтсберг назвав «8 основних якостей сучасного лідера, а саме: Мистецтво бути рівним - це вміння вибудовувати і підтримувати систему взаємин з рівними людьми. Мистецтво бути лідером. Мистецтво вирішення конфліктів. Мистецтво обробки інформації. Мистецтво приймати незвичайні управлінські рішення. Мистецтво раціонального розподілу ресурсів в організації. Здатність менеджера-підприємця ризикувати і впроваджувати інновації в свою організацію. Художній самоаналіз - це здатність бачити вплив лідера на організацію» [58].

Крім того, ефективність роботи керівника визначається тим, як він поводить у відносинах зі своїми підлеглими. «Існує така класифікація стилів

керівництва: авторитарний, демократичний, ліберальний» [38]. Компанія культивує демократичний стиль управління. Вона ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками, а також на усвідомленні працівниками реалізації поставлених цілей. Цей стиль керівництва також ґрунтується на застосуванні основних принципів мотивації. «Мотивація - це процес заохочення людини до діяльності, спрямованої на досягнення цілей» [51].

Під час реалізації проектних завдань ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» часто стикається з випадками, в яких точки зору співробітників не збігаються. Це може призвести до конфліктів.

Автори [51] справедливо вказують на те, що «конфлікт - це відсутність згоди між двома або більше суб'єктами, зіткнення між протилежними сторонами, силами, якими можуть бути окремі особи або певні групи працівників, і внутрішній дискомфорт людини. Тому вміння управляти конфліктами є важливим». Вітчизняні вчені зазначають, що «конфлікт може бути негативним, якщо: - він відволікає людей від вирішення важливих проблем; - викликає почуття незадоволеності колективом; - призводить до особистої або групової ізоляції та підриває взаєморозуміння» [51].

Конфлікти в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» прийнято ділити на соціально-психологічні конфлікти. Психологічні конфлікти викликаються психологічними проблемами окремого індивіда, тоді як соціальні конфлікти, як сказано в, - це «конфлікт, який виникає між індивідами, їх групами, їх системами і підсистемами».

Конфлікти в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» неминучі. Вони шукають взаєморозуміння між сторонами конфлікту і вирішують конфлікти наступними способами: - «компроміси, засновані на задоволенні обох сторін - взаємне примирення на об'єктивній основі - засудження неспроможності неправдивих тверджень, проведення профілактичних і просвітницьких заходів» [39].

Одним з факторів, що визначають виникнення конфліктів всередині колективу, є неформальні групи. «Неформальні групи - це неформальні структури організації, які характеризуються незапланованими соціальними

процесами» [39].

Для забезпечення ефективної взаємодії між формальними та неформальними групами ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» використовує такі методи: визнати існування неформальної організації, визнати необхідність співпраці з нею; визначте лідерів кожної неформальної групи, залучіть їх до процесу прийняття рішень і враховуйте їхні погляди.

Одним з показників міцності, єдності та стабільності міжособистісної взаємодії та взаємин у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» є згуртованість та взаємна довіра. Характеризується взаємним емоційним тяжінням і загальною задоволеністю учасників і колективу спільною діяльністю.

Основними факторами, що впливають на згуртованість колективу в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС», є: розмір групи, сумісність, комунікація, управління та лідерство, тип завдання тощо.

Найважливіші фактори, що зміцнюють згуртованість та довіру команди до ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС», показані на рисунку 2.5.

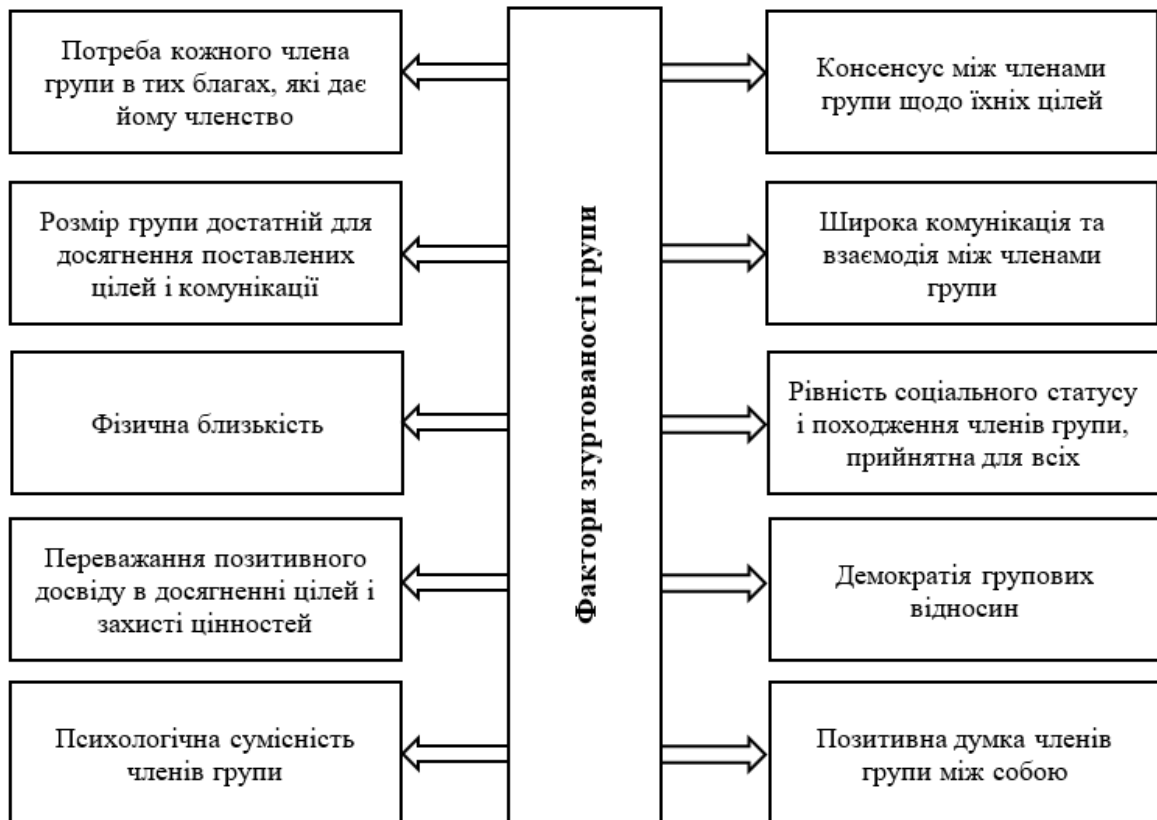


Рис. 2.5. Фактори, що зміцнюють згуртованість та довіру команди ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]



Побудова та поглиблення згуртованості та довіри до команди є досить складним завданням. Керівнику не завжди доводиться мати справу з повністю згуртованими командами.

Етапи формування злагодженої команди, заснованої на взаємній довірі до її роботи, наведені в таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

### Етапи формування злагодженої команди

№ з/п	Стадії формування згуртованої команди	Характеристика
1	Прийняття членами команди один одного	Усуваються недовіра і відчуження у відносинах між працівниками, з'являється готовність співпрацювати
2	Розвиток комунікацій і розробка механізму прийняття групових рішень	Розширення та інтенсифікація комунікацій, відвертого спілкування. Команда є здатною до прийняття колективних рішень
3	Формування групової солідарності	Зростання довіри і зміцнення групової ідентичності. Члени команди отримують задоволення від самого факту перебування в ній і допомагають один одному
4	Прагнення до максимізації групового успіху	Раціональне використання індивідуальних здібностей, можливостей і взаємодопомоги, забезпечення неформального колективного контролю за виконанням групових завдань. Переміщення акценту з міжособистісної солідарності і підтримки – на загальну справу

Примітка. Складено на основі даних компанії [46]

У ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» діагностика згуртованості команди проводиться за методом Seashore, за допомогою якого можна розрахувати коефіцієнт команди. Він допомагає виявити аутсайдерів, які не вкоренилися в групі учасників, підвищити продуктивність і згуртувати співробітників, що позитивно позначиться на успіху бізнесу компанії.

Тому показником сили, єдності та стабільності міжособистісних взаємодій та взаємин у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» є згуртованість команди та взаємна довіра. Характеризується взаємним емоційним тяжінням і загальною задоволеністю учасників і колективу спільною діяльністю.

На основі проведених досліджень ми визначили, що найважливішими передумовами успішного впровадження необхідних командних змін у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» є:

– залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та

обов'язків щодо здійснення діяльності;

- залучення зовнішніх консультантів, які виступають в якості ідейних фасилітаторів і експертів в оцінці варіантів і механізмів розвитку організації;
- забезпечити ефективну комунікацію та проінформувати працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» про зміст та цілі змін;
- наявність узгоджених заходів щодо забезпечення реалізації цілей розвитку на всіх рівнях управління організацією [38].

Методи управління змінами в команді, що використовуються в досліджуваній організації, включають:

- людино- та культурно-орієнтовані методи ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС». Вони реалізуються конкретно шляхом поліпшення відносин між співробітниками, виявлення проблем при плануванні і реалізації змін, мотивації і зниження опору співробітників необхідним змінам;
- проблемно-технологічні методи, які знаходять своє відображення в практичній діяльності ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» через аналіз виробничих процесів, управління якістю обслуговування;
- структурно-стратегічні методи, які матеріалізуються на практиці в роботі ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» для забезпечення гнучкості та адаптивності організаційної структури, а також використання інструментів планування та прогнозування змін.

До найважливіших інструментів управління змінами в команді в рамках управління розвитком базових компетенцій в процесі управління розвитком людських ресурсів, що використовується в досліджуваній організації, відносяться: навчання або підбір персоналу, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, а також адаптація співробітників до змін, що відбуваються в середовищі організації.

При аналізі стану управління елементами кадрової підсистеми виділяємо основні завдання, реалізовані в процесі створення та функціонування системи управління людськими ресурсами в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»:

- комплексне бачення та створення концепції, політики та стратегії в

елементах, в яких формуються та розвиваються людські ресурси;

- ефективне планування і прогнозування потреби у висококваліфікованих або спеціалізованих кадрах, відповідно до загальної стратегії розвитку організації;
- поглиблений аналіз і моніторинг людських ресурсів організації;
- ефективне об'єднання всіх ресурсів організації для досягнення цілей компанії;
- удосконалення механізму управління людськими ресурсами організації, що допомагає мінімізувати витрати і спрямувати їх на розвиток людських ресурсів.

При системному і грамотному підході до управління людськими ресурсами компанія ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» демонструє в своїй діяльності успішну і, перш за все, ефективну роботу своїх співробітників, високу якість виконуваної роботи своїми співробітниками і високий ступінь відповідальності за цю роботу в колективі.

## **Висновки до розділу 2**

ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» займається оптовою торгівлею широким асортиментом товарів відповідно до документів, що визначають діяльність шуканої компанії.

Однією з передумов ефективної реалізації стратегії розвитку компанії є раціональна стратегія управління людськими ресурсами. Крім того, використання організацією можливостей зовнішнього середовища можливо тільки за умови ефективного управління людськими ресурсами, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників і потенціалом персоналу організації в цілому.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями співробітників, можна сказати, що вона в цілому раціональна з урахуванням специфіки діяльності організації.

Командна робота ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» – це ефективна та продуктивна практична діяльність групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Це основна рушійна сила, яка призводить до поліпшення основних економічних показників, що характеризують розвиток компанії в цілому.

Найважливіші вимоги для формування ефективної команди в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»:

- члени команди мають однакове уявлення про цілі команди та перспективи розвитку.
- кожен член команди має особисту зацікавленість у досягненні цілей команди.
- усередині колективу існує єдина система цінностей і правил;
- тут панує невимушена і відкрита атмосфера;
- всі члени групи беруть участь в обговоренні ключових питань;
- лідер, який конкретизується і визнається колективом;
- під час дискусії заохочується як вираження ідей, так і вираження почуттів;
- рішення приймаються на основі консенсусу;
- розбіжності і конфлікти між членами групи мають ядро ідей і методів, а не особистостей.

На основі проведених досліджень ми визначили, що найважливішими передумовами успішного впровадження необхідних командних змін у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» є:

- залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та обов'язків щодо здійснення діяльності;
- залучення зовнішніх консультантів, які виступають в якості ідейних фасилітаторів і експертів в оцінці варіантів і механізмів розвитку організації;
- забезпечити ефективну комунікацію та проінформувати працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» про зміст та цілі змін;
- наявність узгоджених заходів щодо забезпечення реалізації цілей розвитку на всіх рівнях управління організацією.

При системному і грамотному підході до управління людськими

ресурсами компанія ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» демонструє в своїй діяльності успішну і, перш за все, ефективну роботу своїх співробітників, високу якість виконуваної роботи своїми співробітниками і високий ступінь відповідальності за цю роботу в колективі.

## РОЗДІЛ 3

### УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

#### **3.1. Удосконалення механізми управління командними змінами в організації**

Компанія – це динамічна система, яка постійно розвивається. В результаті змінюються всі його складові: системи управління та адміністрування, технології, обладнання, професійний склад, кваліфікація і вік співробітників, організаційні структури управління, цілі, продукція. Всі зміни носять постійний, взаємопов'язаний характер і, як правило, проводяться за участю співробітників організації. Зміни вимагають нововведень, які найчастіше призводять до змін в колективі, в цілях організації, в організаційній структурі управління, в технології, в технологічних процесах, в продуктових проектах, в управлінні виробничо-господарською діяльністю.

Організаційні зміни - це «будь-яка зміна одного або декількох елементів компанії на будь-якій стадії її життєвого циклу, яка може проявлятися в трансформації потенціалу фірми і в зміні розміру, сфери і цілей її діяльності» [14].

Поділіться О. Хайдей науково вважає, що «управління змінами, в тому числі і командними, означає перехід від проблемного стану до вирішеної проблеми, можна сказати, що зміни є особливим об'єктом управління, так як вони зазвичай зачіпають кожного члена організації. Виходячи з цієї ж позиції, більшість вчених, в тому числі і ми, схиляються до думки, що «питання управління в процесі організаційних змін найчастіше є управлінням компанією, так як управління процесом змін зачіпає всю систему і входить в управлінські функції» [14, с. 71-75].

У сучасній науці зміни визначаються по-різному. Управління змінами - це «процес постійної адаптації діяльності організації, відновлення її структури,

пошуку нових можливостей» [19].

Зміни є необхідним інструментом розвитку підприємств, а управління самими змінами має забезпечувати конкурентоспроможність підприємств на основі адаптації до умов навколишнього середовища.

На нашу думку, доречними є «шість правил ефективного управління змінами в команді»: ретельно моделювати необхідність змін; не тільки вигадувати зміни, а й думати про них; ініціювання змін шляхом неформальних дискусій для забезпечення зворотного зв'язку та участі; заохочувати учасників висловлювати свої заперечення; бути готовим до змін особисто; слідкувати за результатами змін та фіксувати їх» [29].

Тому, виходячи з розглянутих концептуальних підходів управління змінами, можна виділити три основні фази процесу управління змінами, притаманні більшості вітчизняних компаній: підготовка і планування, виконання і виконання командних змін.

Давайте детальніше розглянемо, як ви можете покращити управління змінами у вашій команді. Давайте розглянемо визначення терміна «система». Так, Людвіг фон Берталанфі показав, що «... Система - це сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів один з одним і із зовнішнім середовищем...» [19].

Вчені вважають, що «система - це ціле, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких вносить свій внесок у властивості цілого» [6].

Згідно з дослідженнями С. Мочерного, «система – це сукупність підсистем, елементів і компонентів та їх характерних властивостей, взаємодія яких з навколишнім середовищем визначає якісно або суттєво нову інтегративну цілісність» [23].

На нашу думку, наукова робота О. Кузьміна є дуже успішною, припускаючи, що «система – це сукупність взаємопов'язаних і взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення конкретних цілей і ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії та розвитку» [29, с. 328].

Якщо розібратися з темою системи управління командними змінами в

компаніях, варто згадати, що «батьком» систематичних досліджень змін вважається Курт Левін. «У середині 1940-х років він розробив схему запланованих змін, яка зараз вважається класикою. У моделі Левіна організація представлена у вигляді кубиків льоду» [4].

Недосконалість моделі очевидна, адже організація не може перебувати в замороженому стані, це динамічна система, яка постійно і безперервно розвивається, відповідно змінюючи всі свої складові: управлінські та керовані системи, технології, обладнання, професійний склад, кваліфікацію і вік співробітників, організаційні структури управління, цілі, продукти. Що стосується етапів процесу отримання нової держави, то чітких меж між ними немає. Ця модель використовується в сучасних компаніях як інструмент планування: розморожування сприймається як дискусія, рух – як вступ, заморожування – як післястартовий аналіз.

Деякі вчені стверджують, що управління змінами (включаючи зміну команди) як система має включати три елементи:

- сукупність методів, інструментів та процесів управління змінами;
- управлінські та лідерські навички керівників усіх рівнів;
- стратегічний потенціал компанії з точки зору чутливості до змін ринку і готовності до змін всередині самої компанії [33].

Беручи до уваги наявні наукові дослідження, ми дійшли висновку, що система управління змінами, включаючи управління змінами в команді, як і багато інших, є відкритою та складною економічною системою. Вона характеризується наявністю цілей, функцій і методів, тобто чітким уявленням про те, що і як потрібно робити (рис. 3.1). Слід також зазначити, що система управління змінами має певні характеристики, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінський характер: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність і синергія.





Рис. 3.1. Система управління змінами в компанії

Примітка. Сформовано автором за [19]

Доброчесність означає узгодження цілей змін з місією та стратегічними цілями компанії.

Адаптивність системи управління змінами команди до системи управління компанією, а також до зовнішнього середовища формується шляхом ретельного моніторингу конкурентних показників організації та пошуку таких шляхів, реалізація яких дозволить поліпшити позиції компанії у відносинах з партнерами

та конкурентами.

Під сумісністю і синергією розуміється здатність системи управління змінами та інших систем організації доповнювати один одного (здатність пристосовуватися, не суперечити один одному, не створювати конфліктів, пристосовуватися один до одного) з метою досягнення найкращого кінцевого результату діяльності компанії в односторонньому порядку [19].

Функціонування системи управління змінами ґрунтується на механізмі реалізації управлінських рішень, під яким слід розуміти систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, кроків та елементів, що забезпечують реалізацію рішень щодо реалізації взаємодії між залученими сторонами [56].

Зміни мають стосуватися працівників організації, щодо якої ведеться розслідування. Виходячи з рівнів керівництва, слід розділити їх на три типи: індивід (індивід), група людей (команда) і співробітники організації в цілому (трудовий колектив). При цьому більшість завдань, що стоять перед співробітниками, вимагають колективних зусиль. Таким чином, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, він був і залишається соціальною істотою, частиною первинного середовища групи. Крім того, людина не тільки відчуває вплив цих груп, а лише отримує в них і через них значну частину інформації про навколишній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на норми і цінності групи.

Переваги організаційної форми групової роботи в запропонованій системі управління змінами в досліджуваній організації полягають в тому, що можна гнучко реагувати на зміни ситуації: вчасно або навіть заздалегідь реагувати на загрози, користуючись можливостями, що відкриваються, і ефективно використовуючи різні таланти всіх членів. Ще одна перевага управління командою полягає в тому, що, принаймні теоретично, кількість рівнів управління можна значно скоротити, використовуючи його.

Управління організаційними змінами є специфічною функцією менеджменту. Тому технологія управління ним повинна реалізовуватися через

загальні функції управління, що охоплюють наступні етапи: 1) планування організаційних змін; 2) організація колективів працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; 3) мотивація працівників – учасників організаційних змін; 4) здійснювати моніторинг результатів організаційних змін і регулювати відхилення і помилки, виявлені при здійсненні організаційних змін [34]. Давайте розглянемо кожен з цих етапів.

Перший етап. Планування змін в компанії складається з двох рівнів: стратегічного та операційного. Стратегічне планування змін - це «довгостроковий план, який систематизує і більш-менш формалізує виконання довгострокових завдань компанії, охоплює всі аспекти її діяльності і спрямований на розробку, організацію і впровадження змін через систему стратегічних планів, проектів і програм» [14].

Оперативне планування змін - це пошук і координація найбільш ефективних шляхів і засобів реалізації узгодженої стратегії змін і розвитку організації. Оперативне планування змін в організації включає:

Планування змін у виробничому плані: завдання на випуск окремих видів продукції в натуральному і економічно ефективному вираженні з урахуванням підвищення якості та обґрунтування виробничого плану відповідно до потужностей підприємства;

Планувати зміни в обладнанні та технологіях в організації, тобто дії по створенню і розвитку нових видів продукції, впровадження нового обладнання і технологій;

планування змін у сфері праці та кадрів: підвищення продуктивності праці, чисельності працівників за категорією, фонду заробітної плати, середньої заробітної плати працівників, розрахунку додаткових потреб робітників і службовців та джерел постачання;

планування змін у матеріально-технічному забезпеченні підприємства: визначення виробничих потреб у матеріально-технічних ресурсах та джерелах їх постачання, а також розрахунки щодо зниження питомих витрат сировини, матеріалів, палива та енергії;

планування змін у соціальному розвитку колективу: заходи щодо поліпшення умов праці, дозвілля та побуту співробітників компанії.

Кожен з перерахованих вище варіантів планування змін в компанії, в тому числі і зміна команди, відрізняється від інших складом способів досягнення цілей, необхідних ресурсів, термінів виконання, виконавців.

II етап. Організація в системі управління змінами на підприємстві - це складний процес, який передбачає формування ефективної структури управління і системи організаційних відносин між підрозділами організації в процесі впровадження і впровадження змін.

Для управління змінами необхідна команда змін: спеціально підібрана група співробітників, які об'єдналися в творчу команду, щоб забезпечити впровадження змін. Ви можете брати участь у впровадженні організаційних змін: функціональна команда, сформована на основі чіткої системи організаційного керівництва та субординації, складається з фахівців, які виконують численні та різноманітні функції (фінанси, продажі, маркетинг). «Крос-функціональна команда об'єднує фахівців різних організаційних підрозділів, досвід яких дозволяє знаходити і реалізовувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої задачі. Самокерована команда складається з фахівців, які мають високий рівень професіоналізму в певних областях і доповнюють один одного» [19]. Ефективність командної роботи оцінюється на основі трьох показників:» ступеня результативності кожного окремого члена колективу при виконанні покладених на нього професійних функцій і завдань, ступеня результативності колективу в цілому і ступеня ефективності взаємодії колективу із зовнішнім середовищем» [42, с. 12].

III етап. Мотивацією організаційних змін на підприємстві є функція управління, тобто процес свідомого впливу на робочу поведінку працівників з метою досягнення поставлених цілей і реалізації завдань організаційних змін. «Мотиваційна система організаційних змін включає групи мотиваційних факторів, таких як матеріальна, трудова і статусна мотивація» [56].

В основі матеріальної мотивації лежить задоволення потреби працівника,

прагнення поліпшити своє матеріальне благополуччя за рахунок здійснення змін. Матеріальна мотивація - це матеріальне заохочення у вигляді диференціації заробітної плати, премій і доплат, соціальної підтримки.

В основі мотивації на роботі лежить задоволення бажання працювати в цілому і працювати в конкретній організації, команді або команді змін і заміщати цю посаду. Трудова мотивація включає ефективну організацію праці та умов праці у вигляді нормування праці, створення гігієнічних, гігієнічних, психологічних та естетичних умов праці, залучення працівників до прийняття управлінських рішень, делегування повноважень у ході здійснення змін.

Статусна мотивація ґрунтується на задоволенні прагнення працівника до професійного розвитку при впровадженні змін, задоволенні потреби у визнанні досягнень. Статусна мотивація включає в себе моральне заохочення і навчання, а також планування і моніторинг кар'єри. Моральне заохочення та навчання передбачають публічне визнання досягнень та заслуг працівника у впровадженні змін, перекваліфікації та підвищенні кваліфікації. Планування та управління кар'єрою – це створення довгострокових планів розвитку співробітника з впровадженням змін та можливостей для професійного розвитку.

IV етап. Моніторинг результатів організаційних змін - це вид управлінської діяльності, що забезпечує керівництву підприємства підтвердження правильності своїх управлінських рішень щодо напрямків впровадження змін і здійснення поточних коригувань в ході організаційних змін. Контроль за організаційними змінами - це «система моніторингу та перевірки відповідності операційного процесу об'єкта управління прийнятому управлінському рішенню, визначення результатів управлінського впливу на керований об'єкт шляхом виявлення відхилень, допущених під час реалізації цих рішень» [4].

Таким чином, об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку така, що ефективне управління підприємством неможливе без системного впровадження змін (у тому числі зміни керівництва) та інновацій, спрямованих на позитивні якісні зміни, що в свою чергу суттєво вплине на діяльність

господарюючого суб'єкта в довгостроковій перспективі. Тому зміни в компанії обумовлені її реакцією на розвиток навколишнього середовища і є невід'ємною частиною сучасного бізнесу.

### **3.2. Формування сприятливого морально-психологічного клімату в досліджуваній організації в умовах проведення змін**

Одним із напрямків реформи є створення умов для професійної діяльності працівників, що забезпечують їх високий статус у суспільстві, що сьогодні вимагає від організації зосередження всіх зусиль на реалізації соціально-психологічних функцій управління, спрямованих на створення сприятливого морально-психологічного клімату, формування лідерського процесу, необхідного для продуктивної праці. Важливим аспектом управлінської діяльності слід враховувати, що її складовими елементами є як об'єкти, так і люди, взаємовідносини яких мають певні особливості. По-перше, їх характеристиками є рефлексивність (акт самопізнання, універсальний засіб аналізу свідомості) і афективність (крайній ступінь збудження, переживання, що характеризуються короткочасним насильницьким збудженням). Рефлексивність присутня в кожному учаснику спільної діяльності, тобто це здатність працівника усвідомлювати власні дії і вчинки інших людей, так звані рефлексивні відносини передбачають взаєморозуміння в колективі, вони здатні з часом знаходити компроміс в конфліктних ситуаціях.

Кожна команда має певні соціальні, професійні, демографічні та міжособистісні структури. Кадрова політика повинна активно і рішуче впливати на ці структури, оптимізувати їх на основі тенденцій розвитку колективу і створювати відповідні соціально-економічні рамкові умови. У сучасних умовах структура трудового колективу постійно розвивається під впливом питомої ваги висококваліфікованої, творчої та інтелектуальної праці, що вирішальним чином позначається не тільки на якості праці, а й на соціальній поведінці працівників.

Менеджер з персоналу або особа, в повноваження якого входять питання

підбору персоналу, повинен скорегувати демографічну структуру колективу: склад його членів за віком, статтю, сімейним станом, освітою, кваліфікацією, відповідно до потреб організації. Чим різноманітніший склад колективу, тим оптимальніше розподілена робота з урахуванням індивідуальних особливостей співробітників, тим більше можливостей для маневру такою командою. Спільна дія людей вимагає постійного нетворкінгу між ними (по горизонталі) і з керівниками (по вертикалі), тому культура міжособистісного і корпоративного спілкування в системі «менеджер-підлеглий» має особливе значення для управління колективом. Координація дій і управління ними - основна функція ділового спілкування. У такому спілкуванні працівник бачить себе до кінця, тому що вчиться у оточуючих оцінці своєї діяльності і якостей своєї особистості. І навіть якщо він не завжди поділяє думку, він свідомо бере її до уваги. Однією з найважливіших характеристик колективу є психологічний клімат – відносно стабільні стани співробітників, які важливі для діяльності їх членів і можуть бути сприятливими або несприятливими, хорошими або поганими для благополуччя.

Структура соціально-психологічного клімату містить два основних елементи: ставлення людей до праці та їх взаємини один з одним. У свою чергу, відносини членів колективу один з одним розрізняються у взаєминах між співробітниками і у взаєминах в системі управління і субординації, в тому числі емоційних і змістовних настроїв.

Тому метою аналізу морально-психологічного клімату колективу в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» має бути розробка конкретних рекомендацій щодо формування високих морально-етичних якостей у членів колективу, створення сприятливого психологічного благополуччя членів колективу, організація їх міжособистісного спілкування та зміцнення їх дружніх контактів.

Функціонування колективу також залежить від стану неформальних відносин, неформальних зв'язків між співробітниками, які відчують психологічну близькість, спільні інтереси або навпаки. Ці особисті взаємини багато в чому формують психологічний клімат колективу і виявляють застереження щодо педагогічної роботи.

У системі відносин, що визначає морально-психологічний клімат в союзному колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим (так зване «вертикальне спілкування» або «вертикальні відносини»), так як від них також багато в чому залежать стиль і тон відносин між рядовими членами колективу («горизонтальне спілкування» або «горизонтальні відносини») [25].

Соціально-психологічні аспекти діяльності трудових колективів мають вирішальне значення для нормального функціонування організації в цілому. У наш час зростає потреба у свідомій діяльності, спрямованій на підтримання, регулювання та формування здорової морально-психологічної атмосфери колективу.

Ця діяльність може розвиватися як одночасно, так і послідовно в декількох напрямках.

#### 1. У системі вертикальних зв'язків.

Перший напрямок – в удосконаленні вертикальних відносин – це організація науково обґрунтованого відбору керівників серед співробітників, що володіють не тільки високою професійною кваліфікацією і організаторськими здібностями, а й позитивним ставленням до підлеглих, умінням згуртувати колектив і створити клімат сприятливих відносин.

Другим напрямком в роботі над поліпшенням вертикальних відносин є розширення психологічних знань лідерів всіх рівнів.

Третім напрямком в роботі над поліпшенням вертикальних відносин є проведення досліджень для виявлення тих факторів в організації, умов праці і системи стимулювання праці, які викликають стійке невдоволення і створюють ситуації постійного конфлікту між керівником і підлеглими.

#### 2. Система горизонтальних зв'язків складається з двох підсистем:.

По-перше, це особисті відносини вибору між членами первинних виробничих груп. Ці відносини засновані на симпатіях і антипатіях і розвиваються спонтанно через загальну потребу в спілкуванні. На основі особистих виборчих відносин в первинних виробничих колективах формуються



невеликі неофіційні групи по кілька осіб, створюється так звана неформальна структура, в якій окремі члени колективу можуть займати як сприятливі, так і несприятливі соціально-психологічні позиції.

Управляти особистими виборчими відносинами безпосередньо на організаційному рівні складно, тому що вони носять особистий характер. Тому необхідно проводити дослідження в трудових колективах з несприятливими показниками особистого вибору, а також дослідження для визначення психологічної сумісності або для попередження і подолання несумісності.

Другу підсистему горизонтальних відносин утворюють основні особистісні відносини, які характеризують загальний стиль і тональність відносин, характерних для конкретної групи, невіддільних від тих неофіційних норм поведінки, що склалися в цій групі, з їх групової мораллю.

До завдань соціального управління входить цілеспрямоване створення загального позитивного взаємного фону у всіх трудових колективах, розвиток відносин взаємної доброзичливості, взаємоповаги та інтересу, взаємної турботи. Саме цей позитивний реляційний фон сприяє об'єднанню всієї робочої групи та окремих неофіційних груп у згуртовану команду [38].

Першим напрямком в роботі над створенням позитивного фону взаємин у виробничих групах є вплив на особистість керівника з метою формування позитивного внутрішньо-психологічного ставлення до підлеглих. Цей напрямок збігається із заходами, спрямованими на вдосконалення вертикальних зв'язків: систематична оцінка ділових і особистісних якостей управлінського колективу, науковий відбір управлінського персоналу і систематичне вдосконалення психологічних навичок і знань і компетенцій керівників виробництва.

Другим важливим моментом у регулюванні загального контексту взаємин є виявлення факторів у робочій обстановці, які створюють ситуації постійних конфліктів між членами колективу, тим самим погіршуючи загальний стиль і фон відносин, а також встановлення заходів щодо їх усунення.

Третім напрямком в роботі над поліпшенням основних відносин є вдосконалення інформаційної системи в організації. Відносини всередині

профспілкового колективу багато в чому будуються на взаємному позитивному усвідомленні членами колективу один одного, а також колективу в цілому: завдань, що стоять перед ним, його успіхів і досягнень, його соціального життя. Створенню клімату взаєморозуміння і довіри між працівниками повинно сприяти швидке поширення і обмін максимально повною і об'єктивною інформацією про різні аспекти життя і соціальних умов працівників. При цьому керівництво повинно мати ефективну комунікаційну політику, тобто надавати інформацію з цього приводу і проводити консультації між зацікавленими сторонами перед прийняттям рішення з важливих питань, оскільки розкриття такої інформації не завдає шкоди жодній зі сторін.

Нарешті, четвертим напрямком роботи, спрямованої на поліпшення особистих відносин бекграунду на виробництві, є організація колективного відпочинку працівників, особливо молоді.

Третьою підсистемою горизонтальних відносин є ділові відносини, тобто відносини, які виникають безпосередньо між працівниками в контексті спільної діяльності.

Робота над розвитком торговельних відносин і трудової згуртованості вимагає дій за такими напрямками:

- розвиток колективних форм праці та зміцнення організаційної мережі колективів;
- зміцнення колективних ділових відносин через систему стимулювання;
- залучення працівників, у тому числі молоді, до процесу управління;
- систематична орієнтація членів команди на конкретні типи взаємин, як з боку менеджерів, так і з боку засобів масової інформації.

Варто враховувати, що побудова дружнього і злагодженого колективу включає в себе три етапи:

- на першому етапі вимоги висуває тільки керівник;
- другий етап – вимоги керівника приймаються активом, сам актив робить їх доступними для всіх членів команди;

– на третьому етапі всі учасники погоджуються з вимогами і пред'являють їх собі і своїм колегам. Якщо ви не будете так зосереджені на розвитку команди, структура буде розвиватися сама по собі.

Морально-психологічний клімат формується в тісній взаємодії і під впливом багатьох факторів: від успіхів і досягнень колективу, від організації праці і стилю управління, до форм і методів матеріального і морального стимулювання, до поліпшення праці і побуту співробітників, до рівня освіти, освіти, громадської діяльності і т.д.

Одним з факторів, що сприяє стабілізації відносин в сучасному колективі, є вмiле керівництво: знаходження спiльної мови з підлеглими, інтерес до їх проблем, делегування повноважень, згуртування навколо один одного, використання розуму і досвіду, створення особливої атмосфери задоволеності роботою, що сприяє розвитку творчих здібностей і компетентності, для того, щоб справедливо оцінювати результати роботи.

Тому, щоб підвищити задоволеність людей результатами своєї роботи, керівництву ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» слід дотримуватися наступних правил:

- при підборі персоналу намагайтеся наймати фахівців, які отримують задоволення від своєї роботи і мають потенціал для підвищення кваліфікації;
- якщо є умови враховувати, наскільки це можливо, побажання працівників щодо виконання тих чи інших завдань;
- справедливо оцінювати діяльність співробітників з метою визначення всіх позитивних характеристик роботи і ставлення до них;
- вживати заходів щодо виявлення методичних труднощів і враховувати, наскільки це можливо, необхідність подолання цих труднощів при різних формах безперервної професійної підготовки;
- звернути особливу увагу на період адаптації випускників на ринку праці (особливо у ВНЗ, де професійна підготовка не така велика);
- встановити профорієнтаційну роботу та відбір осіб для навчання в рамках їх компетенцій.

### **Висновки до розділу 3**

Головною проблемою при впровадженні змін в організаціях була і залишається своєчасність реагування на екзогенні зміни і пристосування внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього середовища. Для вирішення цієї проблеми запропоновано концептуальну модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами. Представлена модель включає етапи підготовки, планування, впровадження та управління змінами.

Ефективність організаційних змін залежить від дотримання поступового впровадження процесу управління змінами. У зв'язку з цим нами розроблено та запропоновано алгоритм формування організаційно-економічного забезпечення управління змінами для бізнес-одиниць, який, на відміну від багатьох існуючих, характеризується багатогранністю процесів та дозволяє використовувати комплексний підхід до процесу управління змінами.

Одним із напрямків реформи є створення умов для професійної діяльності колективів з метою забезпечення їх високого статусу в суспільстві, що сьогодні вимагає від організації зосередження всіх зусиль на реалізації соціально-психологічних функцій управління, спрямованих на створення сприятливого морально-психологічного клімату, підготовка осіб, необхідних для продуктивної роботи виконавця. Важливим аспектом управлінської діяльності слід враховувати, що її складовими елементами є як суб'єкти, так і особи, взаємовідносини яких мають певні характеристики.

## ВИСНОВКИ

Команда і те, як працює команда - це сучасний інструмент управління, який дозволяє організації ефективно виконувати свою місію і досягати поставлених цілей. Однак успішна команда – це наполеглива праця та велика відданість на щоденній основі, чи то з боку керівника команди, чи з боку керівника організації, чи з боку членів команди. Саме тому не потрібно зупинятися тільки на момент досягнення мети створення ефективної команди, а шукати нові інструменти для підвищення ефективності командної взаємодії, зміцнення згуртованості та розвитку колективу.

Важливим аспектом такого підходу є розробка найбільш ефективного способу позиціонування команди в цілому і окремих її членів зокрема. Формування спільного бачення, в свою чергу, сприяє підвищенню згуртованості команди, оскільки дозволяє організувати спільне інформаційне поле, встановити єдині правила гри, виробити спільні для всіх командні цілі, які збігаються з індивідуальними цілями кожного члена команди, врівноважити протиріччя між учасниками (в тому числі і в системах цінностей).

Тому успішне навчання та ефективне функціонування команд в організації передбачає посилення ролі менеджера як лідера, зміни в системі управління та комунікації в організації, зміну організаційної культури та стилю керівництва управлінням.

Формування управлінської команди у функціональній структурі компанії дозволяє відокремити менеджмент від контропераційного управління та приділити більше уваги стратегічному плануванню та організаційному розвитку. Крім того, з метою створення в компанії рівня менеджерів середньої ланки, завдяки якому мінімізуються управлінські помилки, здійснюється ефективний контроль і взаємодія всіх компонентів організаційної структури.

Це сприятиме більш обґрунтованому процесу прийняття рішень на рівні концепції управління, маркетингової стратегії та кадрової політики. ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» займається оптовою торгівлею широким асортиментом

товарів відповідно до документів, що визначають діяльність шуканої компанії.

Однією з передумов ефективної реалізації стратегії розвитку компанії є раціональна стратегія управління людськими ресурсами. Крім того, використання організацією можливостей зовнішнього середовища можливо тільки за умови ефективного управління людськими ресурсами, оскільки використання технологічного потенціалу визначається рівнем професійної підготовки працівників і потенціалом персоналу організації в цілому.

Розглядаючи структуру персоналу за категоріями співробітників, можна сказати, що вона в цілому раціональна з урахуванням специфіки діяльності організації.

Командна робота ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» – це ефективна та продуктивна практична діяльність групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленими правилами. Це основна рушійна сила, яка призводить до поліпшення основних економічних показників, що характеризують розвиток компанії в цілому.

На основі проведених досліджень ми визначили, що найважливішими передумовами успішного впровадження необхідних командних змін у ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» є:

- залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та обов'язків щодо здійснення діяльності;
- залучення зовнішніх консультантів, які виступають в якості ідейних фасилітаторів і експертів в оцінці варіантів і механізмів розвитку організації;
- забезпечити ефективну комунікацію та проінформувати працівників ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» про зміст та цілі змін;
- наявність узгоджених заходів щодо забезпечення реалізації цілей розвитку на всіх рівнях управління організацією.

До найважливіших інструментів управління змінами в команді в рамках управління розвитком базових компетенцій в процесі управління розвитком людських ресурсів, що використовується в досліджуваній організації, відносяться: навчання або підбір персоналу, перекваліфікація, підвищення кваліфікації, а також адаптація співробітників до змін, що відбуваються в

середовищі організації.

При аналізі стану управління елементами кадрової підсистеми виділяємо основні завдання, реалізовані в процесі створення та функціонування системи управління людськими ресурсами в ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС»:

- комплексне бачення та створення концепції, політики та стратегії в елементах, в яких формуються та розвиваються людські ресурси;
- ефективне планування і прогнозування потреби у висококваліфікованих або спеціалізованих кадрах, відповідно до загальної стратегії розвитку організації;
- поглиблений аналіз і моніторинг людських ресурсів організації;
- ефективне об'єднання всіх ресурсів організації для досягнення цілей компанії;
- удосконалення механізму управління людськими ресурсами організації, що допомагає мінімізувати витрати і спрямувати їх на розвиток людських ресурсів.

При системному і грамотному підході до управління людськими ресурсами компанія ТОВ «СЕЙЛЕР СЕРВІС» демонструє в своїй діяльності успішну і, перш за все, ефективну роботу своїх співробітників, високу якість виконуваної роботи своїми співробітниками і високий ступінь відповідальності за цю роботу в колективі.

Головною проблемою при впровадженні змін в організаціях була і залишається своєчасність реагування на екзогенні зміни і адаптація внутрішнього середовища до мінливості зовнішнього середовища. Для вирішення цієї проблеми запропоновано концептуальну модель розвитку організаційно-економічного забезпечення управління змінами. Представлена модель охоплює етапи підготовки, планування, впровадження та управління змінами.

Ефективність організаційних змін залежить від дотримання поступового впровадження процесу управління змінами. У цьому контексті нами розроблено та запропоновано алгоритм формування організаційно-економічного

забезпечення у разі зміни керівництва для структурних підрозділів, який, на відміну від багатьох існуючих, характеризується багатогранністю процесів та дає можливість: Використовуйте комплексний підхід до процесу управління змінами.

Одним із напрямків реформи є створення умов для професійної діяльності колективів з метою забезпечення їх високого статусу в суспільстві, що сьогодні вимагає від організації спрямування всіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних функцій управління, спрямованих на створення морально-психологічного клімату створити формування того, що необхідно для продуктивної роботи виконавця. Важливим аспектом управлінської діяльності слід враховувати, що її складовими елементами є як об'єкти, так і люди, взаємовідносини яких мають певні особливості.



## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічно-тактичний інструментарій управління фінансовою стійкістю і платоспроможністю підприємства. *Науковий журнал "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, № 3 (2022), с. 121-126.
2. Августин Р. Р., Богач Ю. А. Управління інформаційними зв'язками: навч. посіб. Тернопіль: ТНЕУ, 2013. 241 с.
3. Августин Р.Р., Демків І.О. Стратегічне управління прибутком як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки, Хмельницький, 2022, № 5 Том 1 (310), с. 126-130.* <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=14369>
4. Августин Р.Р., Демків І.О. Управління формуванням ресурсного забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету, Хмельницький, 2021, № 3 (292), с. 77-81.* <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/?p=8097>.
5. Арефьев С.О. Стратегії реалізації змін на підприємстві. URL: [strategies-for-change-of-the-enterprise.pdf](https://www.researchgate.net/publication/353128117)
6. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практик робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
7. Бауліна Т. В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами». Міжнародний науково-технічний університет. К., 2004. 20 с.
8. Буднік М. М. Підходи та моделі управління змінами на підприємстві / М. М. Буднік, Я. Ю. Іванова // *Бізнес Інформ*. 2020. № 10. С. 370 - 376
9. Варій М. Й. Психологія особистості: навч. посіб. К.: Центр учбової літ-ри, 2008. 592 с.

10. Воронков Д. К. Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві. URL: [nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Emp/2011\\_23\\_1/17Voron.htm](http://nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm)
11. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету: наук. журнал. Сер.:»Економічні науки»*. Хмельницький, 2009. № 6. С. 7-11.
12. Воронков Д.К Опір змінам в системі управління підприємством. Х.: АдВА, 2011. 275 с.
13. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». *Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В.Даля*. Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152-158.
14. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3(19). с. 71–75.
15. Горбунова В. В. Психологія командоутворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд: монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
16. Гринь Є. Л. Концепція управління організаційними змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 10. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_10\\_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_10_31)
17. Гринь Є. Л. Методичний підхід до оцінювання рівня управління організаційними змінами на підприємстві. *Український журнал прикладної економіки*. 2018. Т. 3, № 3. С. 84-92
18. Гринько Т. В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах в сучасних умовах мінливого середовища. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2015. № 1/5. С. 34-40.
19. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. URL: [www.business-inform.net](http://www.business-inform.net)
20. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. URL: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13549.pdf>

21. Демків І. Теоретичні засади гнучкості підприємства як засобу забезпечення його конкурентоспроможності: виробничо-управлінський аспект. *Наука молода: зб. наук. праць молод. вчених Терноп. нац. екон. унту.* Тернопіль: Економічна думка, 2010. № 14. С. 20-25. 224.
22. Демків І. О. Методичні підходи до оцінювання гнучкості підприємства в умовах нестабільного ринкового середовища. *Економічний аналіз.* 2015. Том 21. № 2. С. 55-62.
23. Демків І. О. Гнучкість підприємства як засіб досягнення його конкурентоспроможності. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки».* 2011. № 6 (51), ч. 2. С. 164 – 168.
24. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Г.Жаворонкова, О.Дяченк. *Наука й економіка: наук.-теор. ж-л.* 2010. № 3. С. 69-72.
25. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія. К.: «Просвіта», 2011. 200.
26. Карпенко В.Л. Теоретичні засади формування системи управління змінами на підприємствах. *Сталий розвиток економіки.* 2016. № 1(30). С. 84-90.
27. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf>
28. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А., Скочиляс С.М. Інформаційно-аналітичне забезпечення як організаційний ресурс для прийняття управлінських рішень. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 5.
29. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та прикладні засади менеджменту: навч. посіб. 2-е вид. доп. і перероб. Львів: Інтелект-Захід, 2003. 352 с.
30. Кулай С. Сучасні методи формування управлінської команди: Актуальні проблеми менеджменту та публічного управління в умовах сучасних викликів:

матеріали доповідей IV Всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (Тернопіль, 4 травня 2023 року).

31. Кулай С. Підходи до формування команди проекту: мат. доп. наукової інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні». м. Тернопіль, 24 листопада 2023р.

32. Лебідь О. В. Роль організаційної культури в реалізації механізму управління стратегічними змінами на підприємстві. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2020. № 1. С. 87-91

33. Лісуня В.В., Гайдей О.О. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності. *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту*. Ч. 2. К.: КНЕУ, 2012. с. 472–479.

34. Маслей В. Вектори розвитку адміністрування роботи з кадрами як інструмента кадрової політики в організаціях сфери цивільного захисту. *Актуальні проблеми вітчизняної економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі: мат. доп. III Міжнар. наук.-практ. конф. студ. та молодих вчен.*[м. Тернопіль, 15 лист. 2018 р.] / редкол.: О. Ф. Овсянюк-Бердадіна, Ю. А. Богач, Г. А. Заячківська [та ін.] ;відп. за вип. В. М. Островерхов. - Тернопіль: ТНЕУ, 2018. - С. 105-107.

35. Міщенко А. П. Формування управлінської команди URL: <http://westudents.com.ua/glavy/41158-83-formuvannya-upravlnsko-komandi.html>

36. Москаленко В.О. Сучасні підходи до формування команди проекту. URL: <http://dspace.nuft.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/20799/1/3.pdf>

37. Муха Р. А. Команда, її сутність та особливості розвитку. *Ефективна економіка*. 2015. №8. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4253>

38. Овсянюк-Бердадіна О. Ф. Особливості процесу управління командними змінами в дистриб'юційній компанії. *Економічний простір*. 2014. № 88. С. 229-238.

39. Онопрієнко Д. О. Адаптивне управління динамічними змінами підприємства. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 6(2). С. 36-40.

40. Орлова-Курилова О. В. Моделі управління змінами споживчих переваг та інноваційним підприємництвом в умовах глобалізації: формування інституціональної системи цільової стратегії державної політики / О. В. Орлова-Курилова, О. М. Таран-Лала, Л. С. Іванова, І. М. Сафронська, І. Д. Кондріков Агросвіт. 2021. № 20. С. 8-13.
41. Осовська Г. В. Управління стратегічними змінами на підприємстві / Г. В. Осовська, О. А. Осовський. *Ефективна економіка*. 2018. № 12. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2018\\_12\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2018_12_20)
42. Петрова, І. Управління змінами: навч. посібник / І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с.
43. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2019\\_6\\_56](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2019_6_56)
44. Приймак Н. С. Конфігурація управління змінами сучасного підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2019. № 1. С. 52-58. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru\\_2019\\_1\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tiru_2019_1_8)
45. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації: навчальний посібник. [2-ге вид., перероб. і доп.]. Вінниця, 2016. 150 с. С. 119-122.
46. ТОВ «Сейлер-Сервіс». URL: [https://youcontrol.com.ua/catalog/company\\_details/41145123/](https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/41145123/)
47. Шегда А. В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
48. Шкільняк М. М. Корпоративне управління: навч. посібник. Тернопіль: Крок, 2014. 294 с.
49. Шкільняк М.М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник ТНЕУ. Тернопіль, 2018. № 2. С.7-20. URL: <https://bit.ly/3bYEzuf>
50. Шкільняк М.М., Мізюк Б.М., Джегур Г.В., Полікровський Р.С. Інноваційні методики проектного менеджменту організацій в контексті реалізації політики сталого розвитку регіону в умовах децентралізації та COVID-19. *Збірник наукових праць. Формування ринкових відносин в Україні*. Вип.3 (250) Державний

- науково-дослідний інститут інформації та моделювання економіки, Київ. 2022. 145 с. 79-84.
51. Шкільняк М. М, Овсянюк Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: навчальний посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2022 р. 258 с.
52. Шостаковська А. В. Сучасні підходи до управління стратегічними змінами / А. В. Шостаковська, Р. В. Фоменко, Є. А. Ігнатова // *Економіка і управління*. 2021. № 2. С. 91-98
53. Avhustyn, R., & Demkiv, I. (2020). Management innovations as a factor of improving competitiveness of enterprises. *Efektivna Ekonomika*. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.4.14>
54. Beck, John D.W. The leaders window: mastering the four styles of leadership to build high-performing teams. John D.W. Beck & Neil M. Yeager. John Wiley & Sons, Inc. - New York; Chichester; Brisbane; Toronto; Singapore, 1994. P. 187-233.
55. King W.R., Cleland D.J. Strategic Planning and Policy. New York, NY, 1976.
56. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system / N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak // *Econtechmod. An international quarterly journal*. 2015. vol. 4. № 1. p. 45–50.
57. Lencioni P., (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. San Francisco, CA: Jossey-Bass. URL: [https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The\\_Five\\_Dysfunctions\\_of\\_a\\_TeamBoyle-2011.pdf](https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_TeamBoyle-2011.pdf)
58. Mintzberg, H. The rise and fall of strategic planning. New York, 1994.
59. Ruslan Avhustyn, & Iryna Demkiv. (2021). Anti-corruption mechanism and means of detinization in the social sphere. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: International Relations. Economics. Country Studies. Tourism*, (13), 27-37. <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-03>
60. Ritson N. Strategic management. New York: Neil Ritson & Ventus Publishing ApS., 2011. 52 p.
61. Robert K. Maddux. Team building, An exercise in leadership, Second edition. London: Kogan Page Ltd., 1994. P. 84

62. T. Baekdal, K.L. Hansen, L. Todbjerg Change Management Handbook / Baekdal T, Hansen K.L., Todbjerg L. English Edition, 2006. 31 p.
63. Thomas, N. Adair on team building and motivation. London: Thorogood Publishing Ltd, 2004. P. 71 73.