

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Факультет економіки та управління

ПРІХНА ДМИТРО ВІТАЛІЙОВИЧ
Управління командними змінами в організації

Спеціальність 073 Менеджмент
Освітньо-професійна програма – Менеджмент
Кваліфікаційна робота

Виконав студент групи МЕНм-21
Пріхна Дмитро Віталійович

Науковий керівник:
к.е.н., доцент Овсянюк-Бердадіна Олександра Федорівна

ТЕРНОПІЛЬ - 2025

ЗМІСТ

Вступ	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	6
1.1 Базові засади до визначення команди в організації	6
1.2 Типологія основних команд в сучасних організаціях	13
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	23
2.1 Аналіз кадрової підсистеми досліджуваної організації	23
2.2 Специфіка командної роботи в досліджуваній організації	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	43
3.1 Розробка системи мотивації до командних змін	43
3.2 Використання тимбілдингу в процесі управління командними змінами в організації	53
Висновки	64
Список використаних джерел	68

ВСТУП

Актуальність теми. Вищим рівнем розвитку групової професійної взаємодії в організації є командна робота. Реалізація командної роботи проявляється у реалізації діяльності невеликою кількістю осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї роботи, мають взаємодоповнюючі навички, переймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціональні ролі; мають взаємовизначаючу власну приналежність до даної спільноти. З метою досягнення в організації алгоритму командної роботи застосовується механізм управління командними змінами, здійснюваний за допомогою створення і функціонування управлінських команд та заснований на процесі делегування повноважень. Командний менеджмент, разом із професійною і апаратною бюрократією, є одним із різновидів опосередкованого менеджменту. Тим самим він відрізняється від безпосередніх видів управління, найбільш відомими з яких є автократія і анархія. Однак, якщо в апаратній бюрократії ухвалення рішень регулюється списками правил і інструкцій, а професійна бюрократія функціонує на засадах певних компетенцій і документально підтверджених кваліфікацій, то команда діє, орієнтуючись на загальне бачення і вироблені самою командою процедури взаємодії її членів.

Враховуючи, з одного боку, високу практичну значущість командного принципу роботи в сучасних організаціях, а з іншого – інноваційність командного підходу, актуальним питанням постає управління командними змінами для досягнення організацією успіху.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць Аналіз літератури показує, що особливості командної професійної взаємодії та діяльності команд знайшли відображення у працях багатьох авторів. Дослідження українськими вченими проблематики управління командами знайшло відображення в працях низки вчених, котрі займалися питаннями кадрового

менеджменту та управління змінами загалом, зокрема Балановської Т. [5], Гарафонові О. [11], Дороніна А. [16], Овсянюк-Бердадіної О. [29], Стахурської С. [38], Томчука О. [41], Шацької З. [45], які присвячені особливостям діяльності команд у бізнесі, освітніх організаціях, спорті та ін. Однак, враховуючи необхідність розробки індивідуального підходу до управління змінами в конкретній організації, тематика даного дослідження нами обґрунтовується як актуальна і така, що вимагає виконання.

Мета кваліфікаційної роботи є комплексне дослідження теоретико-методичних засад, проведення аналізу та удосконалення діючого механізму управління командними змінами в організації.

Сформована мета дослідження зумовили постановку нами таких завдань дослідження:

- узагальнити основні підходи та типологію команд в організації;
- охарактеризувати базові засади до формування команд в організації;
- проаналізувати діючий механізм управління командними змінами в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»;
- здійснити діагностику особливостей орієнтації на команду персоналу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»;
- визначити раціональні алгоритми удосконалення механізму управління командними змінами в організації.

Об'єкт і предмет дослідження. **Об'єктом** кваліфікаційної роботи є командні зміни в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ». **Предметом дослідження** виступає організаційно-функціональний механізм управління змінами в організації.

Методи дослідження. Для розв'язання поставлених завдань було використано такі методи: теоретичні (аналіз проблеми на базі наукової літератури з проблем менеджменту в рамках узагальнення основних підходів та типології команд в організації); емпіричні (гіпотетичні експерименти;

тестування; опитування; контент-аналіз для аналізу діючого механізму управління командними змінами в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»).

Новизна одержаних результатів полягає у розкритті змісту та структури готовності персоналу досліджуваної організації до роботи в конкурентоздатній управлінській команді та розробці системи управлінських інструментів для формування готовності персоналу організацій до роботи в конкурентоздатній управлінській команді, зокрема у роботі:

- запропоновано використання інструментарію тимбілдингу в процесі активізації командних змін;
- адаптації сучасного інноваційного інструментарію навчальних програм до специфіки управління командними змінами ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ».

Практичне значення роботи полягає у прикладній адаптації пропонованого інструментарію активізації командних змін до специфіки функціонування ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ».

Структура роботи. Змістове наповнення роботи розкривається у чотирьох розділах. Перший розділ «Теоретико-методичні засади до управління командними змінами в організації» узагальнює сучасні підходи до формування команд в організаціях. Другий розділ роботи «Аналіз діючого механізму управління командними змінами в організації» розкриває результати проведеного аналізу орієнтації на команду персоналу досліджуваної організації. Третій розділ «Удосконалення механізму управління командними змінами в організації» пропонується низка інноваційного управлінського інструментарію для підвищення ефективності управління командними змінами, зокрема через заходи тимбілдингу.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1 Сучасні підходи до визначення команди в організації

Сучасна парадигма управлінського життя демонструє, що в найбільш успішні організації намагаються спрямувати вектор власної політики та структури на командну роботу, а не конкретно на окремих працівників. Окрім того, однією з важливих ознак інноваційного управлінського бачення є стійка орієнтація на формування управлінських команд.

Особливістю команди в діяльності організації є те, що вона найкраще задовольняє інтереси як безпосередньо організації, так і кожного її співробітника та при цьому т. зв. командний стиль роботи суттєво відрізняється від інших стилів діяльності, за яких існує орієнтація або на інтереси організації, або інтереси зовнішніх стейкхолдерів.

Враховуючи це, необхідним вважається детальний аналіз сутності ууправлінського феномена «команда». На наш погляд, таке дослідження необхідно здійснювати через комперативний аналіз таких аспектів:

- прагматика застосування командного підходу в управлінні сучасними організаціями;
- специфічні ознаки команди та її відмінність від робочої групи;
- особливості конкурентоздатної команди;
- вектор орієнтації керівників і персоналу сучасних організацій на командну роботу.

На наш погляд, доцільним є аналіз кожного із вищезазначених аспектів.

Насамперед зазначимо, що складність завдань, поставлених сьогодні перед економічною спільнотою, потребує консолідації людських ресурсів та необхідність їх об'єднання та взаємопідтримки при вирішенні різних

професійних ситуацій. При цьому проблема формування команд, як правило, є актуальною для різних категорій працівників та виду діяльності організації.

У цьому аспекті варто обумовити, що на практиці індивідууми, як правило, входять до складу класифікаційно диференційованих соціальних груп, де у кожній з них вона займає певне соціальне становище, відповідне тій функціональній ролі, якій, за передбаченнями інших членів групи, він буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від нього певної поведінки. На певних етапах розвитку людини група є необхідною умовою розвитку особистості [15].

Як правило, група є відносно сталою сукупністю індивідів, котрі пов'язані системою відносин, які автоматично регулюються загальноприйнятими цінностями і нормами організації [70].

В організаційному середовищі можна виділити кілька основних ознак соціальної групи. Першою ознакою є притаманність сукупних психологічних характеристик, які включають психологічний клімат, суспільну думку, групові норми, інтереси, які формуються під час діяльності групи. Такі інтегральні характеристики значною мірою обумовлюються громадською думкою, що панує у суспільстві. Наступною принциповою характеристикою соціальної групи є наявність властивостей групи як єдиного цілого із власною структурою, процесами та нормами діяльності. Стосовно процесів, що протікають у групі, то тут важливу роль відіграють організаційні та психологічні процеси об'єднання та феномен лідерства.

Характерною ознакою групи є здатність індивідуумів до погоджених дій, що автоматично забезпечує усвідомлення ними власну належність до неї. Це водночас зумовлює наявність групового впливу, який примушує працівника будувати свою поведінку відповідно до очікувань зацікавлених сторін, часто на основі певних компромісів. Результати досліджень ряду психологів демонструють, що три чверті людей хоча б один раз йшли на конформізм, а його постійний прояв спостерігається в 37% випадків діяльності груп [8]. Таким чином, конформізм є об'єктивним елементом груп.

Отже, основними характеристиками групи є реалізація сукупності індивідуальних цілей, чітко окреслене формальне затвердження цілей, відсутність їх прийняття на психоемоційному рівні та відсутність зв'язку спільної мети групи та власних інтересів членів команди.

Аналіз літературних джерел в контексті теоретичного аналізу проблеми дозволяють диференціювати ряд характерних ознак, що функціонально вирізняють команду від групи. Насамперед, ці ознаки стосуються визначення мети роботи команди та побудови принципів взаємодії її членів у процесі виконання поставлених завдань [8].

У цьому аспекті зазначимо, що існують різні причини об'єднання людей, ключова мета яких полягає у намаганні досягати або особистої або колективної цілі. Колективна ціль відображає свідомо сформовану мену членів групи отримати так званий синергетичний ефект. Коли працівники, об'єднані спільною метою, можуть чітко окреслити початок та завершення спільної роботи, вони є фахівцями та у повній мірі доповнюють один одного.

Узагальнюючи ці характеристики, під терміном команда нами буде розумітися об'єднання людей з метою виконання спільної мети або комплексу завдань, що обумовлюються та усвідомлюються самостійно членами команди. При цьому, як зазначає ряд науковців, важливо, щоб спільна мета не тільки усвідомлювалася членами команди, а й приймалася ними на психоемоційному рівні. Також важливо, щоб спільна мета діяльності команди була мотивованою через індивідуальні потреби та інтереси інших членів команди.

На основі розгляду результуючих висновків вітчизняних та зарубіжних науковців проблематики взаємодії членів команди у процесі досягнення завдань діяльності організації можна виділити такі основні принципи:

- забезпечення колективної діяльності членів команди для досягнення спільно обраної мети;
- отримання позитивного результату в процесі виконання спільного завдання;

- індивідуальна активність та особиста відповідальність кожного члена команди за інтегральний результат діяльності;
- взаємовідповідальність та взаємопідзвітність членів команди;
- партнерство, довіра взаємопідтримка та взаєморозвиток членів команди;
- забезпечення умов індивідуальної самореалізації членів команди;
- дотримання принципу толерантності [26].

Як правило, принципи взаємодії в команді визначаються самими членами команди, у той час як у групах вони задаються ззовні, наприклад, керівниками вищого ієрархічного рівня управління. При цьому, дотримання принципів взаємодії в команді мотивоване через індивідуальну мотивацію кожного із членів групи, в той час, як у робочих групах для виконання цілі застосовуються процедури зовнішнього контролю та санкцій. У команді часто принципово важливу роль відіграють принципи, пов'язані з взаємною допомогою членів команди один одному, а в робочих групах акцент робиться на принципову необхідність дотримання формально-функціональних основ взаємодії. Команда в аспекті рольової структури має відкриту структуру, але входження нових членів часто має певне обмеження, оскільки враховується потенційна відповідність потенційних учасників цілі створення команди, принципам взаємодії та сподіванням її членів тощо.

Що стосується структури команди у розрізі ролей її членів, то на основі вивчення результатів наукових досліджень, можна визначити основні особливості команд, на відміну від робочих груп:

- ролі в команді задаються зсередини, враховуючи мету, індивідуальні особливості членів команди, у той час як у робочих групах функціональні ролі як правило обумовлюються ззовні;
- в команді ролі взаємодоповнюють одна одну, а в робочій групі вони взаємодіють як правило на формальній основі;
- в команді рольова ієрархія відсутня або має вигляд простої структури, а в робочій групі вона часто має складний характер;

– в команді керівник часто уособлює лідера групи, а у робочій групі він переважно виконує тільки адміністративні функції.

На сьогодні однією із пріоритетних характеристик команди є досягнення нею конкурентоздатності. Змістовне класичне наповнення терміну конкуренція відображає його як змагання між організаційними системами з метою досягнення оптимальних результатів в певній діяльності з метою отримання певної винагороди [1].

Функціональне призначення конкуренції проявляється у намаганні перемогти та об'єктивній потребі принципово змінюватися. У цьому контексті конкуренцію не потрібно розуміти як агресивну боротьбу, оскільки, по суті, конкуренція є цивілізованою взаємодією індивідумів або груп, яким не потрібно шукати еталонів для того, щоб у порівнянні бути найкращими. Отже, керуючись такою логікою, конкурентом можна вважати самодостатню людину чи групу, які мають здатність прогнозувати, оновлюватися та використовувати всі можливості для розвитку.

Українські науковці з метою виявлення ознак конкурентоздатної команди на основі результатів опитування керівників організацій та практичних психологів, зробили висновок, що конкурентоздатну команду формують конкурентоздатні особистості, які прагнуть постійно розвиватися, мають власний професійний характер, легко адаптуються, вміють себе репрезентувати та є енергійними. На наш погляд, у цьому напрямку, конкурентоздатна особистість повинні мати високий рівень наполегливості, порядність та конструктивний склад розуму.

На думку ряду авторів, суттєвими характеристиками конкурентоздатної команди є:

- те, що кожен член команди є конкурентоздатною особистістю;
- те, що кожен член команди сприймає конкуренцію як передумову для власного вдосконалення. Тобто члени команди розуміють, що конкурувати потрібно з власним попереднім рівнем розвитку, а не шукати потенційного суперника для змагання за право бути кращим;

- гнучкість щодо пристосування до змін в навколишньому світі;
- постійне професійне вдосконалення;
- підтримка високого творчого потенціалу шляхом постійного генерування нових, оригінальних ідей;
- здатність ідентифікувати та реалізувати нові напрямки у професійному розвитку, залучати і вести за собою людей [37].

Таким чином, певною мірою ознаки конкурентоздатної особистості трансформуються в ознаки конкурентоздатної команди.

Аналіз діяльності вітчизняних організацій засвідчує про те, що рівень орієнтації їх керівників та персоналу на роботу в команді є виражений не достатньо. Це підтверджено, зокрема, результатами проведеного вітчизняними науковцями дослідження в організаціях сфери освіти та державного управління.

У дослідженні взяли участі понад 200 осіб з різних регіонів України. Результати, продемонстрували значно занижену ступінь орієнтації опитуваних на формування команд при реалізації їх професійних обов'язків, такий результат був характерним лише для одної п'ятої опитаних (20,1 %).

У цьому аспекті зазначимо, що це дослідження продемонструвало, що для працівників освітньої сфери, більш властиве використання команди, ніж для тих, хто працює в системі державного управління. Відповідно на команду у своїй діяльності орієнтуються близько 30% опитаних керівників і 40% працівників освіти. А у системі державної служби кількість такого розподілу у розрізі аналогічних груп працівників приблизно вдвічі менша. Лише 14 % начальників управлінь та 8 % працівників державних адміністрацій орієнтуються на стиль «команда». На думку науковців, отримані відмінності обумовлені більш формалізованою організацією діяльності у сфері державного управління й практично відсутньою психологічною підготовкою керівників та персоналу цих установ [37].

Отже, існують беззаперечні відмінності в орієнтації на командний принцип роботи в організаціях, які працюють в різних соціальних сферах, що

обумовлено специфікою їх діяльності та певними традиціями, які існують у цих сферах. Тому, на наш погляд, в процесі підготовки менеджерів та окремих працівників організації до реалізації командного принципу роботи повинна враховуватися специфіка діяльності кожної сфери діяльності.

Також вітчизняними вченими встановлено, що на роботу у команді найбільш зорієнтовані керівники та працівники, яким більш ніж 43 роки (27,9 %), далі - віком від 34 до 43 років (21,2 %), до 25 років (13,6 %) та від 25 до 34 років (8,9 %). Також цікавою в аспекті нашого об'єкту дослідження є виявлена вченими тенденція до активізації командної роботи та стажем роботи її потенційних членів. Орієнтація на командну роботу для працівників зі стажем до одного року становить лише 10,9 %; зі стажем 1-5 років — у 14,8 %; 5-9 років - у 38,9 %; 9-15 років - у 35,0 %, понад 15 років - у 17,6 % фахівців.

Отже, фахівці зі стажем роботи 5-9 років та 9-15 років і віком від 34 до 43 років і більше повинні стати виступають своєрідним ресурсом командних змін. При цьому враховувати, що для категорії фахівців зі стажем роботи до одного року важливою є адаптація до нових умов діяльності в організації, оскільки вони більше орієнтовані на індивідуальний стиль роботи. А отже, цим фахівцям доцільно пропонувати поступово брати участь у різних спільних видах діяльності, де вони могли б апробувати форми партнерської взаємодії та отримати позитивний досвід від спільного досягнення успішного результату [37].

Такі результати засвідчують, що на сьогодні в сучасних українських організаціях орієнтація на команду при реалізації власної діяльності виражена не у повній мірі, що свідчить про прагматичну необхідність реалізації командних змін.

1.2 Типологія основних команд в організації

Незважаючи на виокремлення та опис у попередньому параграфі роботи наявність спільних рис, кожна команда має власні особливості, які диференціюються залежно від конкретних завдань команди, її ресурсів, а також від індивідуальних якостей її членів. Враховуючи це, теоретики та практики менеджменту виділяють такі типи команд:

- команди, які націлені на вирішення, складних детермінованих проблем;
- творчі або дослідницькі команди, які спрямовані на дослідження можливостей середовища і пошук можливих альтернатив поведінки.

З функціональної точки зору існують виробничі та інтелектуальні типи команд. У виробничих командах обумовлення завдання завжди характеризується високим рівнем конкретизації якості кінцевого результату, умов, термінів виконання робіт. Основною формою мотивації для виробничих команди є грошова форма з елементами морального стимулювання. Для інтелектуальних команд визначення завдань стосовно часового лагу окреслюються у узагальнено, лише із зазначенням необхідності отримання певних якостей. Терміни виконання призначаються приблизно з оперативними перевірками, що вимагає формування таких команд на тривалий проміжок часу, на відміну від виробничих команд, які часто працюють на тимчасовій основі. Для інтелектуальних команд матеріальна мотивація є не основною, оскільки пріоритетом можуть бути кар'єрні стимули і суспільне визнання.

Згідно організаційного підходу самою традиційною вважається команда, керована менеджером. Ця форма діяльності часто зустрічається у інтелектуальній сфері, наукових школах вчених-авторитетів. При такій розстановці менеджер уособлює функції лідера та особисто відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Члени команди несуть відповідальність тільки за виконання делегованої їм

ділянки роботи, при цьому якість виконаних робіт контролюється на різних етапах виконання. Команда практично не проявляє ініціативи, повністю довіряє лідеру в процесі прийняття ним рішень. Як показує практика, такий тип команди результативним буде поки, поки авторитет керівника-лідера буде безапеляційним. При цьому таким командам характерні недоліки аналогічні імперативному стилю управління, оскільки ці команди володіють меншою автономією і наділені меншими повноваженнями.

У самокерованій команді менеджер обумовлює основну мету функціонування команди, для досягнення якої команда використовує на власний розсуд методи для отримання цієї мети. Члени самокерованої команди ухвалюють самостійні рішення щодо дотримання графіка роботи, розподілу виробничих чи адміністративних завдань, контролю якості отриманих результатів. При цьому члени команди несуть субсидіарну відповідальність за отримані результати. На практиці самокеровані команди є постійними складдовими елементами структури більшості організацій, оскільки на сьогодні часто члени команди, а не окремі менеджери, займаються плануванням, організацією, контролем певної ділянки роботи, при цьому несуть за це субсидіарну відповідальність. Передумовою дієвості команди є те, що вона повинна бути достатньо численною для того, щоб володіти необхідною кількістю ресурсів, але в той же час достатньо компактною для того, щоб ефективно функціонувати. Члени команди повинні мати делеговані менеджером права самостійно провадити діяльність. При цьому передбачається, що у самокерованих командах кожний працівник може виконувати різні види діяльності.

Потенційними вигодами діяльності самокерованих команд є швидка адаптація організації у відповідь на зміни, зменшення плинності кадрів, поліпшення соціально-психологічного клімату в колективі. З метою досягнення вищезазначених ефектів, вищестоячі менеджери повинні навчитися управляти саме командами, а не окремими працівниками, що на практиці є доволі складним завданням.

Самопроектовані команди самостійно визначають спектр завдань до виконання та методи їх отримання. Згідно логіки функціонування таких команд, її кожний член виконує повний цикл робіт. Усі ключові рішення приймаються колегіально, а реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців. Самопроектовані команди приймають всі рішення, необхідні для виконання роботи, однак практична реалізація цих рішень вимагає надзвичайно багато часу. Створення цілеспрямованих команд є доцільними при виконанні проблем із неточним формулюванням або завдань з високим ступенем невизначеності, а також для планування ноу-хау у певних сегментах.

Самоорганізуючі команди відповідають за виконання завдання, створюючи для цього певний організаційний комітет, який реалізує практично усі функції менеджменту. Це відбувається, коли генеральний директор тимчасово або на постійній основі замінюється командою – радою директорів. Як показує практика, такі команди володіють найбільшим потенціалом з погляду довіри віз інших членів організації, однак вони часто схильні до невірною напрямку.

На сьогодні активізація розвитку інформаційних технологій, зумовлює можливість існування команд, незалежно від простору та часу. Мова йде про віртуальні та транснаціональні команди, котрі створюються для виконання зацілей, при вирішенні яких не обов'язковою є фізична присутність у певному місці, і у певний час. Віртуальні команди тісно співпрацюють одна з одною, не дивлячись на те, що вони можуть бути відокремлені територіально. Реалізація поставлених завдань здійснюється через різноманітні засоби комунікації, зокрема відеоконференції, спільні телефонні наради, електронну пошту. Функціонально робота таких команд забезпечується через програми для групової роботи, які забезпечують проведення віртуальних нарад і ухвалення групових рішень.

Віртуальна команда, члени котрої працюють через комп'ютери забезпечують низький рівень витрат і швидкість вирішення конктерних завдань [27].

Транснаціональна каманда є, по суті, робочою групою, яка складається, чия діяльність охоплює різні країни. Однак, при цьому необхідно пам'ятати, що якщо члени команди знаходяться у різних країнах, їх необхідно базувати на основі вимог крос-культурного менеджменту.

При класифікації команд з позиції спектру їх діяльності, слід враховувати функціональні межі діяльності однієї робочої групи від іншої та особливості комунікаційних звязків між ними та розподіл ресурсів. Якщо межі діяльності команди будуть обмеженими, команда може виявитися ізольованою і втратити зв'язок з навколишнім середовищем. Враховуючи характер взаємодії команди та середовища, де вона функціонує можна визначити такі типи команд як ізолюючі, дослідницькі, інформаційні, маркетингові. Ізолюючі команди як правило відокремлюються від оточуючого середовища для власної безпеки або внаслідок необхідності захисту комерційної таємниці. Однак часто такі команди продукують результат, який часто не сприймають усі стейкхолдери організації..

Інформуючі команди, як правило, реалізують певні цілі внутрішніх процесів організації і за допомогою комунікаційних технологій інформують окремих членів організації про результати власної діяльності. Частіше за все інформуюча команда має мало зовнішніх контактів.

Маркетингові команди зосереджуються на тому, щоб за допомогою маркетингових інновацій змусити покупців виконувати поставлені командою цілі. Недоліками маркетингових команд є значні витрати на їх утримання, а також те, що вони можуть в окремих випадках не зуміти задовольнити реальні потреби замовника, які швидко змінюються через мінливість ринкової кон'юнктури.

Вивчаючі команди здійснюють моніторинг потреб покупців, однак на практиці вони витрачають багато часу і ресурсів, проводячи обстеження

реальних та латентних споживачів замість того, щоб впроваджувати або коригувати отриманих результатаів.

На практиці такі типи команд існують досить рідко, а тому часто в одній командрі, що створюється для реалізації певного проекту, притаманні елементи інших типів.

Залежно від параметрів індивідуального зростання і отримання синергетичного ефекту, команди класифікуються за наступною типологією. Сукупність значного рівня індивідуального зростання і при цьому незначного синергетичного ефекту характерна для команд типу сузір'я. Прикладом може бути група представників із продажу певної продукції, де кожен із членів є професіоналом у своїй діяльності, але їх сукупний результат, як правило, не перевищує суму індивідуальних показників діяльності. Однодумці характеризуються високим рівнем синергійності об'єднання при відносно низькому рівні зростання індивідуальних показників роботи (наприклад, група бухгалтерів організації). Група співлідерів поєднує високий рівень індивідуального зростання з високим рівнем синергетичності.

Ними може бути група власників бізнесу, де кожен із них має власний сегмент для лідерства, але водночас вони максимально підсилюють один одного (див. рис. 1.1)



Рис. 1.1 Типологія команд згідно можливостей синергії та індивідуального зростання

Примітка. Складено самостійно

На нашу думку, в аспекті нашого предмета дослідження необхідно розрізняти звичайні та управлінські команди, де основна відмінність останніх полягає у тому, що члени її команди наділяються важливим функціями щодо регулювання діяльності організації в цілому чи за окремими сферами. Як правило, члени управлінської команди підпорядковуються лише власнику чи головному менеджеру організації і рішення щодо звільнення їх з посади приймає сам власник. У звичайній команді рішення щодо звільнення приймає керівник відділу, де працює член команди. Члени управлінської команди мають доступ майже до будь-якої інформації, що стосується діяльності організації, а члени звичайної команди інформуються лише керівниками відділів та знають лише загальну інформацію (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

**Диференціація змісту діяльності звичайних
та управлінських команд**

Критерії	Управлінська команда	Звичайна команда
Причетність до рішень найвищого рівня	+	-
Доступ членів команди до будь-якої інформації, що стосується діяльності організації	+	-
Неформальний стиль взаємодії	+	+
Власник підприємства сам інформує команду та сам звільняє з посади	+	-
Розробка перспективних рішень	+	-
Формується для реалізації конкретного проекту	+	+
Відсутність чіткої ієрархії	+	-
Відсутність статусної диференціації членів команди	+	-

Примітка. Складено самостійно

Спільною рисою звичайної та управлінської команд є неформальний стиль взаємодії, тобто члени команди мають одну мету, отримання якої значною мірою усуває бар'єри спілкування. Управлінська команда займається розробкою перспективних рішень, плануванням діяльності організації, проводить зміни в організаційній структурі, тоді як звичайна команда займається поточними рішеннями [17].

У науковій літературі протікання життєвого циклу команди охоплює п'ять фаз: формування, зіткнення, нормалізація, виконання і завершення [9].

На цьому етапі формування члени, поки що групи, діють відокремлено, знайомляться один з одним, вникають в цілі завдання. При цьому вони досліджують межі міжособової поведінки, встановлюють комунікаційні відносини з лідером та базові правила взаємодії між собою. З цією метою проводиться інформаційна нарада, на якій лідер формулює цілі, завдання до виконання, надає інформацію по проекту.

На фазі зіткнення члени команди часто впадають у відчай через масштаб завдань, які необхідно виконати. При цьому члени команди демонструють власні характери та професійні вміння і знання. Відбується боротьба за отримання неформального місце в групі, а тому продуктивність групи на цій фазі, є низькою. Коли протиріччя вирішуються, лідерство керівника проекту починає визнаватися іншими членами, група починає вчитися командної роботи, і вона переходить на стадію нормалізації.

На цій стадії розпочинається освоєння методів та прийомів групової роботи, зростання впевненості групи щодо вирішення поставлених завдань. На цій стадії удосконалюються існуючі інструменти групової взаємодії, коригуються загальні цінності в діяльності. Ця стадія вважається завершеною, коли остаточно сформувалася неформальна структура групи, а її члени виробили загальну систему очікувань і критеріїв якості результатів.

На стадії безпосереднього виконання структура групи повністю функціональна, рівень конфліктності та їх наслідків мінімальний. Ролі стають гнучкими й функціональними, діяльність членів групи відбувається в умовах довіри та взаємодопомоги. Окремі члени групи не бояться розкриття своїх слабких сторін. Група перетворилася на команду і не бачить таких завдань, які б не змогла вирішити. Саме на цій стадії командний дух й продуктивність досягають свого максимуму.

Зважаючи на важливість цієї стадії з точки зору результативності роботи команди, важливо враховувати наступні застереження, які є характерними для цієї стадії:

- зміна пріоритетів, оскільки цілі і завдання можуть поступитися завданням підтримки комфортного соціально-психологічного клімату у команді;

- схильність команди до самоізоляції.

- втрата контролю лідером;

- повернення на попередні фази через залучення нових людей у команду. Тому керівники команди повинні сприяти швидкій інтеграції нових людей в команду та продовжувати проводити командні заходи.

На етапі завершення, як правило, спостерігається емоційний спад, зниження мотивації та в кінцевому випадку команда саморозпускається. Тому менеджери організації, на наш погляд, повинні володіти потужним арсеналом управлінських інструментарів пролонгування у часі продуктивних фаз життєвого циклу команди.

На кожному з цих етапів менеджерам необхідно точно ідентифікувати індивідуальні і колективні очікування. Зокрема на першому етапі кожен із членів команди визначає, чи може він відповідати умовам діяльності групи, а колективно всі мають визначитись, чи варто об'єднуватись у команду. Другий етап відображає реалізацію балансу між індивідуальними ролями і розподілом повноважень. На третьому етапі відбувається нормування процедур і процесів, які забезпечуватимуть синергетичний результат. На четвертому етапі відбувається безпосереднє виконання, досягаються колективні результати та окреслюються нові перспективи діяльності.

Частина науковців вважає, що команда буде успішною, в якій поєднуються виконавці трьох типів ролей, зокрема будуть реалізовуватися розумові, виконавчі та управлінські ролі (див. табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Змістовне наповнення функціональних ролей членів команди

Роль	Характеристика	Зміст ролі
<i>Розумові ролі</i>		
мислитель	творча особистість, незалежність	готує нові ідеї та комплексні рішення
оцінювач	раціональний, розсудливий	аналізує та оцінює пропозиції щодо вирішення проблем
спеціаліст	Вузькоспеціалізований фахівець	здійснює експертизу
<i>Виконавчі ролі</i>		
формував	Консервативний, дисциплінований	перетворює плани у дію
виконавець	Поміркований, розсудливий	оцінює та реалізує варіанти вирішення проблем
контролер	Скурпульозний, добресовісний	контролює та вдосконалює виконання
<i>Управлінські ролі</i>		
координатор	Самовпевнений, спокійний	запобігає виникненню конфліктів
колективіст	Соціально орієнтований	оцінює спектр пропозицій
комунікатор	Ентузіаст, відкрита особистість	Визначає потенційні можливості та встановлює нові контакти

Примітка. Складено самостійно на основі [1,5]

На практиці три типи ролей членів команд виконують три типи виконавців, при цьому кожен із вищезазначених типів виконавців схильний до опору командним змінам. Наприклад, мислитель рідко попадає до категорії супротивників, оскільки розглядає різні варіанти реалізації змін. На відміну від нього, спеціаліст значною мірою є схильним до спротиву саме через побоювання, що його вузька спеціалізація може не знадобиться при реалізації нового завдання командою. У такому випадку, доцільною є зміна функціональних ролей виконавців у реалізації нових завдань командою.

Отже, незалежно від типу команди передумовами результативності її функціонування є:

- рішення членів команди ґрунтуються на згоді, а не прийняття рішення більшості,
- конфлікти концентруються навколо ідей та методів реалізації, а не окремих членів команди,
- завдання обговорюються із залученням усіх членів команди,
- створюється позитивний соціально-психологічний клімат між членами команди,
- задовольняються особисті інтереси членів команди.

Очевидно, що сильна управлінська команда є запорукою ефективної діяльності будь-якої організації, тому надзвичайно важливо вивчити особливості формування команд, протікання командних змін у конкретній організації з метою окреслення найбільш раціональних алгоритмів їх подальшого удосконалення.

Основним вектором реалізації основних підходів до формування команди в організації є орієнтація на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні складних завдань. Така спрямованість дає можливість підвищити креативність працівників, стимулювати їх безпосередню участь в самоорганізації спільною діяльністю, взаємний контроль, взаємодопомогу й взаємозамінність, прояснення загальних цінностей і цілей, що визначають поведінку кожного члена команди, колективну та особисту відповідальність за результати роботи, повне використання індивідуального й групового потенціалів.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЮЧОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1 Аналіз кадрової підсистеми досліджуваної організації

З метою проведення аналізу механізму управління командними змінами в організації, на наш погляд, насамперед, необхідно здійснити аналіз кадрової підсистеми організації, яка є прикладним об'єктом нашого дослідження - ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ». Предметом діяльності товариства є неспеціалізована оптова торгівля харчовими продуктами, тютюновими виробами, напоями, також роздрібна торгівля, роздрібна й гуртова торгівля автозапчастинами, сервісне обслуговування автомобілів, оптова, роздрібна торгівля продуктами харчування і харчовими добавками, виготовлення упаковки, фасування і пакування, купівля, продаж, сервісне обслуговування та ремонт транспортних засобів, торгівля предметами гігієни, санітарії, косметично-парфюмерними виробами, товарами побутової хімії, транспортно-експедиційне обслуговування, рекламна та виставочна діяльність.

Реалізація цілей і завдань кадрової системи ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» здійснюється через кадрову політику. Загалом, кадрова політика підприємства є системою принципів, ідей, вимог, що визначають основні напрямки роботи товариства з персоналом, її форми і методи. Основною метою діючої кадрової політики ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є забезпечення оптимуму процесів формування, збереження персоналу, його розвитку відповідно до потреб товариства, вимог чинного законодавства та парадигми ринку праці на певному етапі.

Цільові завдання кадрової політики ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» на сьогодні вирішуються по-різному, зокрема через такі варіанти: збереження працівників; та пошук шляхів такого збереження; проведення підготовки

працівників самостійно та водночас пошук тих, хто вже має необхідну фахову підготовку; перенавчання працівників.

У науковій літературі залежно від рівня усвідомлення правил і норм, що лежать в основі кадрових заходів, рівня впливу управлінського апарату на кадрову ситуацію фахівці виділяють різні типи кадрової політики підприємств: пасивну, реактивну, активну та превентивну.

З позиції класифікаційних ознак, на наш погляд, для ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є характерною відкрита кадрова політика, оскільки дана організація готова прийняти на роботу фахівця відповідного профіля, якщо він має відповідну кваліфікацію, навіть без досвіду роботи. Дана кадрова політика характеризується тим, що дана організація транспарентною для потенційних працівників на будь-якому рівні; у ньому можна почати працювати як із нижчих посадових шаблів, так і з посад на рівні вищого менеджменту.

Головною особливістю реалізації кадрової політики ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є те, що значну частку роботи з персоналом виконують лінійні керівники товариства, а працівники кадрової служби допомагають їм у цьому і забезпечують відповідну підтримку.

У цьому аспекті необхідним, на наш погляд, є розгляд організаційної структури управління.

Директор ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» має значну кількість різних обов'язків і відповідає за їх виконання, тому часто в директора виникає необхідність призначення певних працівників, котрі були б відповідальними за виконання делегованих завдань, а отже самостійно приймали відповідні рішення, визначали виконавців та варіанти вирішення поточних завдань. Таким чином, часто в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» виникає необхідність формування команди, наприклад, коли є потреба знайти виробника певного товару за найнижчими цінами.

Організаційна структура управління ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є лінійно-функціональною, особовий склад якої налічує 127 осіб. (див. рис. 2.1).

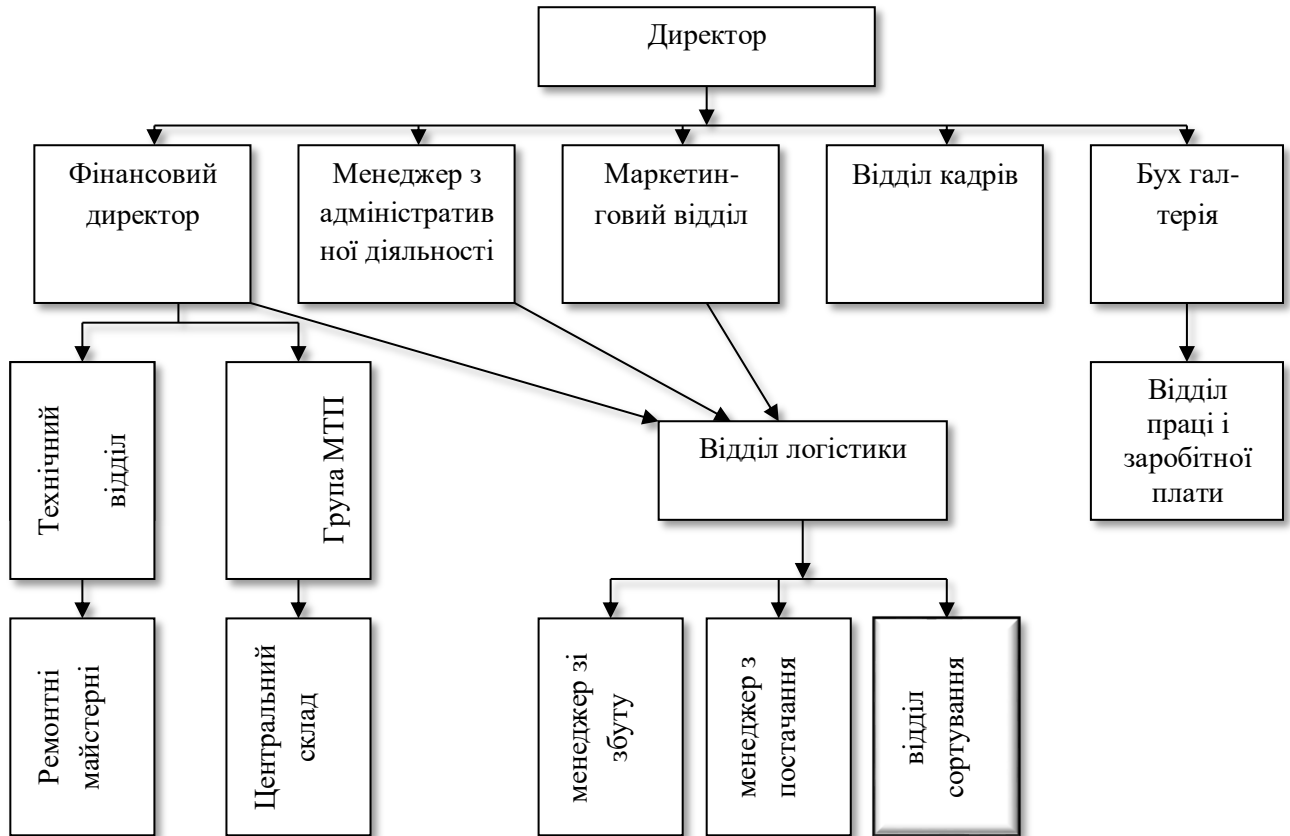


Рис. 2.1 Організаційна структура управління ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»

Примітка. Складено самостійно

Отже, в організаційному забезпечення управління персоналом ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» продемонстровані риси проектної організації, оскільки є очевидною невелика ієрархія, заохочення неформальних стосунків, бо результативна діяльність в єдиній команді, виконання завдання у встановлений термін, і з дотриманням формалізованих правил навряд чи може відбуватися через регламентовані стосунки між працівниками чи відсутності ініціативи з боку її представників.

На наш погляд, це сприяє розвитку адаптаційності, здатності проактивного реагування, стимулює ефективну співпрацю між різними

підрозділами та налагодженню різносторонніх зв'язків та часто зумовлює необхідність формування команд.

При цьому директор ТзОВ «ГК «Ровес» особисто вирішує питання щодо філософії та політики товариства; організаційної і функціональної структури; зв'язків з професійними об'єднаннями, урядовими та місцевими організаціями.

Також в організаційному забезпеченні управління персоналом ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» спостерігається функціональна департаменталізація як процес поділу організації на окремі елементи, кожний з яких має свою чітко визначену, конкретну задачу і обов'язки. В діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» функціональна департаменталізація зводиться до групування персоналу по тих завданнях, які вони виконують. Таким чином, у кадровій підсистемі ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» спостерігається формування команд. Тому, на наш погляд, дуже важливо правильно визначити взаємозв'язки членів команд з іншими елементами організаційної структури, з якими команда може бути згрупована або від яких вона повинна бути відокремлена.

На наш погляд, діюча організаційна структура ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» має свої переваги і недоліки. До переваг нами віднесено високий професіоналізм персоналу; чітка кар'єрна перспектива; здатність персоналу працювати над складними спеціальними проектами; масштабність поглядів з питань спеціалізації; простота координації працівників; здатність конкурувати з проблем спеціалізації. До недоліків даної структури організації нами віднесено вузьку спеціалізацію персоналу; подекуди складність переключення на нові задачі; проблеми в оцінці діяльності персоналу. При цьому структурні підрозділи ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» часто є більш зацікавлені в реалізації цілей і завдань своїх підрозділів, ніж

загальних цілей всієї товариства. Це інколи призводить до конфліктів між функціональними керівниками товариства.

В аспекті розгляду кадрової підсистеми досліджуваної організації зазначимо, що робота з кадрами ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» здійснюється спеціально створеним підрозділом - відділом кадрів. Відділ кадрів визначає потребу в співробітниках, планує кадрове забезпечення у різних часових проміжках, можливий рух кадрів, досліджує та аналізує ділові, особисті та професійні якості працівників, організовує діловодство з питань кадрової роботи, здійснює оцінку та атестацію персоналу, здійснює організацію навчання та підвищення фаховості персоналу, підготовку менеджерів для кар'єрного просування.

Діяльність відділу кадрів ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» регламентується положенням про кадрову службу. Це положення включає наступні розділи:

- загальні положення, де зазначено, що кадрова служба є самостійним структурним підрозділом і підпорядковується директору ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»,
- формування кадрового складу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» (аналіз діяльності і формування критеріїв добору кандидатів; визначення сегмента ринку робочої сили з якої доцільно проводити набір).
- розробка системи і принципів кадрової роботи ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» (формування кадрової політики і плану кадрових заходів; формування кадрової служби (організаційної структури, набір працівників);
- розробка системи збору, збереження і використання кадрової інформації ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ».

– кадрова служба покликана забезпечити кадровий потенціал торгівельного підприємства, що служить важливою гарантією ефективності діяльності цього підприємства, то серед найбільше значимих її задач можна виділити: допомога торгівельному підприємству у досягненні його цілей; ефективне використання майстерності і можливостей робітників;

забезпечення торгівельного підприємства висококваліфікованими і зацікавленими працівниками; прагнення до найбільш повного задоволення персоналу своєю роботою; розвиток і підтримка на високому рівні якості життя, що робить бажаною роботу на цьому торгівельному підприємстві; забезпечення взаємної вигоди індивідів, зокрема, та торгівельного підприємства, загалом.

На стадії інтенсифікації конкуренції в торгівельній сфері ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» повинно оперативно переструктуровуватися. Необхідною є поява нових підрозділів та встановлення зв'язків між ними. Багато організацій, наприклад, починають залучати до роботи з клієнтами не тільки власні структури, але та інші організації, наприклад, за договорами. У зв'язку зі швидким ростом загострюється проблема керованості організацією, з'являється необхідність встановлення нових і оптимізації старих зв'язків. Для більшості організацій, що знаходяться в стадії інтенсивного росту, найбільш важливим є питання про залучення нового персоналу, оскільки на цьому етапі спостерігається проблема розмивання корпоративної культури.

Працівники ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є визначальним елементом організаційної культури, тому зв'язку з цим, важливим є вирішення питань кількісного і якісного складу персоналу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», ідеалів та цінностей, якими вони повинні володіти. Працівники торгівельного підприємства, як носії корпоративної культури повинні відповідати певним вимогам, до яких віднесемо: усвідомлення себе і свого місця в організації; вироблення цінностей та норм і правил поведінки в різноманітних ситуаціях, принципів прийняття рішень у критичних ситуаціях); формування критеріїв і правил розподілу статусу і влади (формування типових обов'язків і повноважень працівників різного рівня, переліку функцій різних підрозділів); усвідомлення часу, відношення до нього і його використання (формування суворого тимчасового регламенту, заохочення роботи, що виконується поза регламенту і т.д.); здійснення процесу розвитку персоналу і його навчання; дотримання трудової етики. На стадії стабілізації, у якій сьогодні перебуває

ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», основною задачею роботи персоналу є не тільки утримання досягнутого рівня рентабельності і стабілізація виробничих витрат, а й обов'язкове зниження витрат на сировину, технологію та персонал у ситуації жорсткої конкуренції.

Таким чином, організаційне забезпечення управління персоналом ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» реалізується через його організаційну структуру управління, зокрема через функціональні обов'язки директора товариства та начальника відділу кадрів та сукупність координаційно-комунікаційних зв'язків між працівниками даної організації.

Проведений аналіз організаційної структури ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» засвідчує, що вона є ефективною, оскільки це, насамперед, виявляється в успішному функціонуванні цієї торгівельної організації. Це, на наш погляд, досягнуто за умов, що при її формуванні було дотримано таких вимог:

- 1) чітко сформульована мета торгівельної організації;
- 2) досягнута максимальна простота структури. Чим простіше й чіткіше побудована структура, тим легше персоналу зрозуміти своє місце в ній, пристосуватися до даної форми управління і брати активну участь у реалізації цілей торгівельної організації;
- 3) забезпечується, чітка передача, інформації і відповідний зворотний зв'язок;
- 4) встановлюється єдина підлеглисть. Одержання наказу або розпорядження тільки від одного начальника- необхідна умова єдності дій, координації сил, поєднання зусиль.

В організаційній структурі даного товариства обмежується кількість підлеглих, при цьому норма управління у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» визначена діапазоном контролю, який залежить від; типу виробництва, його складності. Також аналіз організаційної структури засвідчує, що у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» обмежується кількість ланок управління: чим їх більше, тим довше йде інформація знизу вгору і розпорядження зверху вниз, чим більше можливостей перекручування їх у процесі передачі. Також для

організаційної підсистеми ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» характерним є те, що чітко розрізняються і координуються функції лінійного керівництва і функціональних служб, при цьому вищим керівництвом ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» координується відповідальність служб.

Позитивом є те, що горизонтальні зв'язки в організаційній структурі управління ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» встановлені на відносно тривалий час і їх регулювання не потребує додаткових втручань вищестоячих органів управління. Однак недоліком структури ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є штучне розширення апарату управління та збільшення витрат на управління. Крім того, при появі нових нестандартних проблем, значна частина яких потребує прийняття творчих рішень (спільними зусиллями фахівців різних підрозділів), в окремих випадках порушується стабільність функціонування системи управління ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ».

Досліджуючи кадрову підсистему досліджуваної організації зазначимо, що вона її парадигма функціонування значною мірою визначається внутрішніми і зовнішніми чинниками. Так, до зовнішніх чинників, що визначають кадрову підсистему нами віднесено стан економічної кон'юнктури та ситуацію на ринку праці. Для ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» суттєвим зовнішнім чинником впливу є ліцензування на право здійснення роздрібною торгівлі алкогольними напоями. Наявність ліцензії значною мірою формує контингент споживачів послуг, впливає на формування прибутку та визначає необхідну кількість працівників для здійснення діяльності.

Внутрішніми чинниками, що визначають кадрову підсистему є цілі діяльності товариства та стиль управління. Використання методів управління кадровою підсистемою здебільшого здійснюється через діяльність власника, і відповідно, через методи керівництва. Адміністрування у цьому контексті передбачає насамперед наявність чіткої структури ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», визначення функцій, прав та обов'язків працівників. Без цього адміністративна діяльність буде недосконалою тому, що вказівки власника товариства та його менеджерів повинні бути адресними у визначенні завдань і строків їх

виконання для кожного працівника, оскільки якщо керівник кожен раз буде встановлювати кому, що і як робити, то обсяг його роботи буде дуже зростати. На наш погляд, адміністративна діяльність в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є побудованою раціонально, оскільки є загальний план роботи організації, схеми виконання основних робіт, розроблені процедури прийняття та реалізації основних видів рішень, що закріплені у відповідних інструкціях та стандартах товариства.

Так, основні обов'язки працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» викладені та регулюються трудовому договорі між працівником і фізичною особою. Згідно умов даного договору ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» зобов'язується забезпечити безпечні нешкідливі умови праці для виконання прийнятих працівником зобов'язань, обладнати робоче місце відповідно до вимог нормативних актів про охорону праці, надавати необхідний інвентар, робочий одяг. Згідно графіку робіт час на їх виконання встановлюється не більше 40 годин на тиждень. Вихідні дні для працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» надаються не менше 2-х днів на тиждень. Робота у вихідні, святкові і неробочі дні допускаються тільки за згодою працівника і підлягають компенсації відповідно до чинного законодавства. Для працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» тривалість щорічної оплачуваної відпустки становить 24 календарних дні.

На наш погляд, позитивним є те, що усі правники ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» працюють легально, підлягають загальнообов'язковому державному соціальному страхуванню, а трудові договори між ними та власником є зареєстрованими у державній службі зайнятості за місцем проживання.

Враховуючи викладене вище та ознайомившись в діючою кадровою підсистемою в процесі здійснення власної професійної діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», стає очевидним, що базова основа кадрової політики засновується на трьох базових принципів: кадрова логістика та кадрова компетенція, стратегія персоналу. Ці принципи охоплюють усі аспекти

кадрової діяльності, зокрема систему планування персоналу, методи та інструменти вирішення кадрових потреб, заходи адаптації нових співробітників персоналу, атестацію працівників, механізм відбору претендентів на заміщення вакантних посад; систему безперервного удосконалення кваліфікаційного рівня працівників товариства, формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективах підрозділів товариства.

Стосовно останнього положення зазначимо, що якість соціально-психологічного клімату в колективі окреслює реальне відношення топменеджементу як до діяльності організації в цілому, так і до кожного співробітника окремо. На наш погляд, власник ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» дещо не усвідомлює всієї важливості стану соціально-психологічного клімату в колективі. Поряд з тим, аналіз практики діяльності вітчизняних організацій засвідчує, що все частіше на їх чолі з'являються менеджери нового типу, що не економлять засобів на виховання повноцінних виконавців і творчих працівників. Такі організації відрізняються злагодженістю роботи, єдністю усередині колективу, вражаючими результатами своєї роботи.

Сприятливий соціально-психологічний клімат є умовою підвищення продуктивності праці, задоволеності працівників працею і колективом. Соціально-психологічний клімат не виникає випадково, а є наслідком спеціально сформованих та регульованих дій усього колективу та підсумком здійснення спеціальних заходів, спрямованих на організацію відносин між керівниками і підлеглими.

На наш погляд, на соціально-психологічний клімат в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» впливають такі чинники:

- соціально-психологічний клімат суспільства, тобто від цього чинника залежить, які продукти будуть купувати споживачі ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»;
- суспільна думка, психологічний вплив, наслідування тощо;

– вплив особливостей групової динаміки, тобто рівень конфліктності та тривожності в колективі ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ».

Отже, соціально-психологічний клімат може визначатися як стан міжособистісних стосунків, що можуть змінюватися. Динаміка цих змін зумовлена як чинниками зовнішнього плану (матеріально-технічні, організаційно-управлінські умови), так і особливостями безпосередньої взаємодії (тобто відображенням і розумінням міжособистісних відносин). Водночас внутрішні чинники в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» виявляються у таких групових ефектах, як настрої, громадська думка, самопочуття тощо, і є наслідком соціально-психологічного відображення мікросередовища. На наш погляд, існує пряма залежність соціально-психологічного клімату від процесів, що відбуваються у колективі ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» (див. табл. 2.1).

Експертним методом нами було встановлено, що найбільший вплив на формування соціально-психологічного клімату має реалізація управлінських функцій власником ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» та характер міжгрупових відносин між працівниками, які, зокрема, характеризуються високим ступенем дружелюбності та підтримки.

Таблиця 2.1

Характер впливу елементів внутрішнього середовища ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» на формування соціально-психологічного клімату

Елементи внутрішнього середовища ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»	Характер впливу	Сила впливу (у балах за 10-бальною шкалою)
Характер офіційних та неофіційних зв'язків між працівниками	+	7
Стилі взаємин	+	6
Характер прийняття рішень щодо розв'язання проблем	+ -	7
Особливості нормової регуляції відносин	+ -	5
Особливості керівництва	+ -	8

Примітка. Складено самостійно

Також сприятливий соціально-психологічний клімат ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», забезпечують такі чинники:

- незначна чисельність колективу (127 осіб). Враховуючи масштаби діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», на нашу думку, найоптимальніше, якщо колектив об'єднує саме таку кількість осіб;

- час спільної трудової діяльності працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», що, насамперед, стосується працівників, що працюють в одну зміну (касирів і продавців). Цей показник тісно пов'язаний з формуванням традицій, стійких норм поведінки, що відчутно впливає на згуртованість, організованість колективу;

- відсутність неформальної структури в колективі. Нерідко в колективі формується неформальна структура, яка має своїх лідерів. Перебування неформальних лідерів в опозиції до формального керівництва різко погіршує клімат у колективі, породжує конфлікти. Тому в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» позитивним є те, що формальна структура співпала з неформальною, і офіційний керівник (власник ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ») є лідером у всіх сферах діяльності товариства;

- психологічна сумісність членів групи. Йдеться передусім про те, що практично усі працівники ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» мають групову сумісність, яка є соціально-психологічним показником згуртованості колективу, забезпечує безконфліктне спілкування, узгодження індивідуальних дій в умовах спільної діяльності, а також про міжособистісну сумісність, тобто взаємне прийняття партнерів по спільній діяльності, засноване на оптимальному узгодженні ціннісних орієнтацій, установок, інтересів, мотивів, потреб та інших індивідуально-психологічних характеристик.

Для отримання комплексної оцінки соціально-психологічного клімату в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» нами здійснена оцінка по трьом рівням взаємин, що існують в даній організації:

1. взаємини між співробітниками ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» по вертикалі (сприйняття менеджера колективом і ступінь участі останніх в управлінні, задоволеність працівників наявним стилем управління);

2. взаємини між співробітниками за горизонтальною ієрархією (згуртованість колективу, характер міжособистісних стосунків, типи та способи вирішення конфліктів).

3. ставлення до роботи (задоволеність працею, ефективність професійної діяльності тощо). Зокрема ставлення до праці під час вивчення психологічного клімату досліджувалося на двох рівнях через спільну задоволеність працею (характером роботи, умовами, заробітною платнею тощо) та намір продовжити роботу в даній організації.

З метою дотримання принципу об'єктивності та неупередженості при здійсненні аналізу нами було проведене вибіркове репрезентативне опитування працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», результати якого подано у таблиці 2.2. Відповіді респондентів були переведені у десятибальну шкалу відповідності отриманого значення максимальному (10 балів).

Таблиця 2.2

Оцінка соціально-психологічного клімату ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»

Індикатори соціально психологічного клімату	Бальна оцінка
<i>Взаємини між членами колективу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» по вертикалі</i>	7,3
Сприйняття вищого керівництва ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» колективом	8
Ступінь участі власника в управлінні	7
Задоволеність працівників керівництвом	7
<i>Взаємини між членами колективу по горизонталі</i>	7,6
Згуртованість колективу	8
Характер міжособистісних стосунків	9
Типи й способи вирішення конфліктів	6
<i>Ставлення до праці</i>	6
Спільна задоволеність характером і умовами роботи	6
Спільна задоволеність заробітною платнею	6
Намір продовжити роботу в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»	6

Примітка. Складено самостійно

Таким чином, у ході проведення комплексної оцінки соціально-психологічного клімату в колективі нами отmano достатньо високе значення сумарної оцінки – 7 балів, значення якої може бути підвищене за рахунок збільшення заробітної плати працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», оптимізації робочих графіків та застосування ефективних способів вирішення поточних проблем та конфліктів, що, на наш погляд, об'єктивно вимагає використання інноваційного механізму управління командними змінами в організації.

При цьому зазначимо, що соціально-психологічний клімат та кадрова підсистема організації загалом не є сталою формою у часі, оскільки суттєві зміни в діяльності можуть викликати відповідні зміни в кадровій підсистемі. На сьогоднішній день успішні організації, як правило, регулярно оцінюють міру адекватності власної кадрової підсистеми, і змінюють її так, як цього вимагають зовнішні умови. Вимоги зовнішнього середовища, в свою чергу, визначаються в ході планування і контролю, тому кожен з варіантів побудови кадрової підсистеми є доцільним для певної конфігурації ситуації та досягнення спеціальних цілей.

2.2 Специфіка командної роботи в досліджуваній організації

Враховуючи те, що діяльність ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» націлена на просування певної продукції, головним дистриб'ютором якої він є, до споживачів, з метою реалізації такої роботи створюються спеціальні команди, які стають дещо автономними учасниками діяльності і часто здійснюють співробітництво не лише з ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», але й в тим виробником, продукцію якого реалізують. Якщо ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» втрачає можливість реалізувати певний торговий бренд,

спеціально створена для цього команда розпускається. Таким чином, при здійсненні моніторингу орієнтації на команду персоналу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» нами буде розглядатися саме дистриб'юційна команда. Дистриб'юційна команда є групою працівників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», підпорядкованих головному менеджеру – територіальному представнику та керівнику напрямку, що безпосередньо працює над отриманням чітко визначеного обсягу продаж, який обумовлено в договорі з виробником та ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ». Дистриб'юційна команда є одним із елементів організаційної структури ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», однак окремо не відображається на її загальній схемі. У свою чергу організаційна структура дистриб'юційної команди є сукупністю взаємопов'язаних компонентів управління та взаємовідносин між учасниками команди.

У діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» використовується підхід до формування команди проекту, коли провідні учасники – як правило це замовник та підрядник, у нашому випадку це конкретний товаровиробник та ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», які погоджено створюють команду, які очолюють керівники територіальних відділень продаж. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному проектному менеджеру, що знаходиться у штаті товаровиробника.

В діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» перед формуванням команд, наприклад тих, які будуть представляти логістичний ланцюг продукції, яка доводиться до споживача силами товариства як основного дистриб'ютора, керівники структурних підрозділів, як правило маркетингового та логістики, аналізують сформовану ситуацію на ринку та всередині організації та визначають мотиви й мету формування команди. Як правило, цей процес є доволі складним, тому часто менеджерам доводиться докласти значних зусиль для досягнення мети щодо формування дієздатної команди.

Процес створення та формування команди не є самоціллю, бо команда є засібом реалізації складних і комплексних організаційних завдань. Ефективне функціонування команди вимагає від менеджерів організації

проведення послідовних змін процедури прийняття рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання завдань.

При формуванні команди ієрархічно вищестоячі менеджери як правило змінюють звичні моделі поведінки й стилі поведінки потенційних членів команди.

Під час створення команди керівники відділу логістики або маркетингу реалізують такі етапи створення команди:

1) діагностують та змінюють стиль управління, попередньо готують організаційне середовище, встановлюють мету та окреслюють чіткі завдання, визначають критерії оцінки, визначають напрямки й сфери використання команд;

2) добирають потенційних претендентів та створюють умови для розподілу ролей;

3) найтривалішим етапом є етап управління командою через проведення моніторингу та оцінки діяльності, організаційного забезпечення умов її функціонування.

Лейтмотивом створення команд в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є створення команди, де між членами немає значних відмінностей у кваліфікації, оплаті праці й ресурсному забезпеченні для виконання окресленого кола завдань.

Хоча топ-менеджер може створити команду, де він стане її членом, в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» керівники структурних підрозділів особисту участь беруть рідко.

Діяльність керівника з формування та управління командою здійснюється в таких напрямках:

- надання допомоги членам трансформувати власну самореалізацію на досягнення спільної мети;
- сприяння членам команди реалізувати їх прагнення усвідомити себе командою, із спільними цінностями та моделями поведінки;

- надання допомоги членам команди, щоб вони усвідомили власну взаємозалежність у досягненні результатів діяльності команди;
- підвищення довіри та взаєморозуміння між членами команди;
- постійне удосконалення комунікацій в самій команді та команди з іншими структурами організації.

Цільовою спрямованістю створення команд у діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є досягнення позитивної взаємозалежності між членами команди через усвідомлення нами пріоритету міжособистісної комунікації, що забезпечує успішну діяльність кожного. Це забезпечує максимальний можливий внесок кожного члена для досягнення позитивних результатів, синергії та об'єднання ресурсів. З цією метою у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» заохочується розвиток позитивної взаємозалежності, з цією метою кожного члена групи слід заохочувати за виконання групових завдань та індивідуальні зусилля, що визначають його якість.

У цьому напрямку в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» в дистрибуційній команді по продажу пива торгової марки «Білий ведмідь», головним дистриб'ютором у Тернопільській області якої є дане товариство, застосовується метод стимулювання командної роботи методом каскаду чарт, тобто:

- при виконанні плану менше 80% - бонус дорівнює нулю;
- при виконанні від 80% до 84,99% - 50% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 85% до 89,99% - 60% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 90% до 94,99% - 70% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 95% до 99,99% - 80% від суми бонусу за об'єм;
- при виконанні від 100% до 120% - 100%-120% від суми бонусу за об'єм.

Такі, на наш погляд, досить суворі стимулюючі міри сприяють тому, що кожен член дистрибуційної групи зацікавлений у виконанні повного об'єму плану продаж (на 1 травня -100 тис. грн. за позицію «Білий ведмідь живе» та

100 тис. за позицію «Білий ведмідь світле»). Адже, бонуси у командній роботі складають левову частину заробітку.

При реалізації командної роботи в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» встановлюються та розподіляються ролі членів команди, відповідно до яких вони виконують взаємодоповнюючі та взаємозалежні функції. Кожен член групи несе персональну відповідальність за ефективну діяльність групи в цілому. Наприклад, усі члени команди повинні забезпечувати покриття по позиції «Білий ведмідь живе» не може бути нижче 90%, а по позиції «Білий ведмідь світле» покриття не повинно становити менше 75%.

В діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» в командній роботі забезпечується взаємозалежність завдань, при цьому завдання розділяють на етапи, з метою щоб діяльність одного члена могла бути завершеною в тому випадку, якщо інший працівник вже виконав свою частину завдання. Однак при цьому, дещо негативним є у цьому разі він теж залежить від відповідальності іншого члена команди.

Специфікою командної роботи у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є формування позитивної взаємозалежності ресурсів, які використовує кожен член команди. У цьому напрямку кожен член команди має у своєму розпорядженні лише частину ресурсів, інформації чи матеріалів, що необхідні для виконання завдань, що поставлені перед командою.

Під час формування команди в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» існує можливість реалізації декількох варіантів її подальшого функціонування. Часто командна робота розглядається як додаткова діяльність для її членів, що обумовлює необхідність включення роботи команди в звичайний ритм роботи організації. Складність такої моделі управління полягає в тому, що через необхідність виконання поточної роботи, робота в командній роботі виконується в останню чергу. Менеджер команди має обмежений вплив на членів команди через наявність існування власної ієрархії в організації. Інколи в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» для ефективної роботи команди створюється окрема структура в рамках

діючої оргструктури. При цьому команда знаходиться під безпосереднім контролем керівництва, і робота над реалізацією завдань має пріоритетне значення. Для діяльності торгових команд в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» застосовуються змішані форми, коли для роботи в команді залучається досвідчений менеджер, який займається тільки її керівництвом. Він може, в міру необхідності, залучати для роботи також інших співробітників ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», які, в той же час займаються своєю поточною діяльністю.

Незалежно від обраної форми командної роботи, базовими основами індивідуальної відповідальності у командах, сформованих у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» є постійне інформування членів команди про те, хто з них потребує найбільшої допомоги та організаційної підтримки для завершення виконання завдання та підтримка переконаності членів команди у тому, що їх індивідуальний внесок у командну роботу відзначено і їм варто підвищувати свою відповідальність за спільний успіх.

Під час спілкування між членами команди виробляються специфічні командні норми, здійснюється обмін багатоаспектною інформацією. Як правило, в ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» формуються команди у кількості 10 осіб, що забезпечує регулярне спілкування між її членами та співробітництво.

Співробітництво між членами команди проявляється у реалізації діяльності, котра спрямована на ефективну реалізацію взаємовигідних цілей і завдань. Процес співробітництва у командах ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» базований на забезпеченні атмосфери доброзичливості і взаємному функціональному взаємодоповненні членів команди.

На початку командної роботи члени команди самостійно обговорюють прийнятні моделі поведінки на основі прийняття альтернатив яких приймається рішення про їх зміну або використання.

Під час тренінгів, які часто використовуються для активізації командних змін в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» керівники команди опановують

методи, що можна використовувати для зміцнення команди. На наш погляд, кожен метод дозволяє робити реальний внесок щодо зміцнення команди та підвищення ефективності її діяльності. У цьому аспекті керівники команд – напрямків дистрибуційної роботи розповіли, що в своїй діяльності вони використовують:

- метод катарсису, який дає команді можливість виразити емоційні переживання, що є основою для досягнення взаєморозуміння;
- метод каталізації, котрий усуває індивідуальні відмінності членів команди, забезпечуючи ефективне функціонування команди як єдиного цілого;
- метод конфронтації, котрий привертає увагу членів до командних цінностей, до парадигми розподілу влади та впливу у командній роботі;
- метод рекомендацій, який визначити дослідити певну ситуацію та оцінити ступінь результативності діяльності кожного члена команди.

На основі результатів, отриманих членами команд, сформованих у ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» нами було встановлено, що:

1. Якість формування команди визначається придатністю команди до управління процесом реалізації запланованого результату в певному середовищі реалізації умов роботи команди та є результатом взаємодоповнення професійних знань та навичок членів команди, виконуваних ними ролей в команді та їх особистої взаємодії.

2. Професійно-важливі якості членів команди, розкриття потенціалу команди та вибір засобів розвитку команди забезпечується через ефективне командне управління процесом реалізації окреслених.

3. Мотивація членів команди визначається не тільки запропонованими йому стимулами, а і його сприйняттям участі в команді, та участі в процесі виконання фахової роботи в цій команді;

4. Оцінювання дій керівника команди щодо активізації професійної діяльності команди враховує не тільки якість роботи членів команди, а й збереження їх психологічної здатності до виконання такої діяльності

протягом всієї тривалості роботи команди.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

3.1 Розробка системи мотивації до командних змін

Загальноуправлінські методи, які спрямовуються на розвиток командного духу є невід'ємною складовою системи мотивації організації та спрямовані на вирішення завдань щодо посилення почуття «ми», підвищення лояльності персоналу до організації; створення неформальних змістовних і корисних для організації відносин між співробітниками, посилення неформального авторитету керівників, створення досвіду високоефективних спільних дій, підвищення мотивації для спільної роботи, більш глибокого розуміння індивідуальних особливостей один одного, підвищення ступеня прийняття один одного, розвиток довіри між співробітниками та створення яскравої спільної історії, що підсилює усвідомлення і прийняття філософії організації.

На наш погляд, для того щоб дії організації з розвитку командного духу були ефективними, в процесі їх впровадження необхідно запровадити відповідну «філософію організації» (за умови, що вона є фундаментом для розвитку командного менеджменту) та забезпечити її взаємозв'язок з поточною результативністю та оперативними цілями організації.

Тому, перш ніж управляти командними змінами, топ-менеджменту необхідно точно визначити вплив змін на співробітників. З метою прогнозування впливу змін на працівників організації, доцільно застосовувати типологію працівників, пропоновану німецьким науковцем Ф. Кругером. Зокрема при проведенні змін менеджерам, які формують команди доцільно розрізняти прибічників, тобто тих, хто позитивно відноситься до змін, потенційних прибічників, хто не повністю переконаний у необхідності змін та знаходить вигоди від їх реалізації, суперників, тобто тих, хто

відкрито не підтримує зміни та скритих суперників, тих, хто підтримує зміни, однак на справді їх не сприймає та стимулює опір змінам. Тому важливим завданням менеджера є виявлення таких працівників з метою нівелювання їх негативного впливу і коригування їх поведінки.

При цьому розуміння менеджерами того, що в організації існують різні типи людей з різними системами переконань є вагомою передумовою успішних змін.

У цьому напрямку зазначимо, що відомий фахівець у сфері практичного менеджменту Д. Майстер виокремлює дві характеристики працівників. Перша характеристика враховує час, на який орієнтуються працівники при виконанні своїх професійних обов'язків. Такі працівники націлені на майбутнє і готові відтермінувати задоволення поточних власних потреб. Друга характеристика працівників враховує їх відношення до колективної діяльності. Об'єднуючи ці дві характеристики Д. Майстер визначає 4 види працівників:

- працівник-одинак, котрий цінує незалежність, не бажає здійснювати будь-які інвестиції у майбутнє, визначає пріоритетом свою здатність приносити щоденну користь;
- працівник, що надає перевагу колективній праці, однак не бажає відтермінувати задоволення власних потреб;
- відносно незалежний працівник, який зацікавлений вкладати ресурси у майбутнє задля нових досягнень;
- працівник колективу, який має достатньо терпіння і цілеспрямованості, щоб допомогти організації досягати успіху у майбутньому.

З метою формування ефективної команди, визначити, до якого типу відноситься працівник можна за допомогою двох питань:

- якою хотів би працівник бачити систему винагород в організації (врахування індивідуальної ефективності працівника чи загальної ефективності підрозділу, команди);

- чи зацікавлений працівник в інвестиціях організації у її майбутнє, якщо це зумовить зниження його поточного доходу?

На наш погляд, для об'єктивного визначення типу працівника, доцільним є проведення анонімного опитування працівників для подачі ними характеристики на своїх колег. На основі отриманих результатів можна прогнозувати можливість реалізації змін та коригувати їх реалізацію.

Коригування отриманої ситуації може передбачати чотири варіанти:

- організувати роботу з врахуванням індивідуальних характеристик працівників;
- розмістити у різних структурних підрозділах працівників з яскраво вираженими антагоністичними характеристиками;
- мотивувати окремі групи працівників з метою переходу їх у іншу т. зв. групу;
- поставити працівника перед вибором залишатися в організації чи звільнитися.

Таким чином, стає очевидним необхідність застосування певної системи мотивації до командних змін. Така теза підтверджується і тим, що незважаючи на те, що процес переходу найчастіше ретельно планується, будь-які зміни практично завжди тягнуть за собою стан невизначеності в організації. У зв'язку з цим успішність проведених заходів багато в чому залежить від того, наскільки мотивований персонал організації до змін, залучений в сам процес змін, наскільки зрозумілі й прозорі цілі командних змін для працівників.

Спільне бачення майбутнього як організації, так і працівників дозволяє згуртувати персонал заради досягнення спільної мети. Тому при цьому передумовою успішних змін є визначення чітких цілей, критеріїв їх досягнення, а також очевидні переваги нового, бажаного стану організації. Отже, для того, щоб мотивувати працівників топ-менеджерам необхідно пояснити, для чого ми це робимо та що матимемо в результаті. Після цього можна скласти план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося

переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб використовувався демократичний метод прийняття рішень, тобто не тільки менеджери, але й працівники брали участь у плануванні відповідних заходів реалізації змін.

Формування спільного бачення майбутнього може починатися ще на стадії стратегічного планування для топ-менеджерів організації, де загальні цілі розглядаються в контексті стратегічного розвитку бізнесу. Далі ідеї вищого менеджменту повинні переходити на рівень середньої ланки менеджменту, де відбуватимуться обговорення та коригування.

Як правило, робота з реалізації змін розбивається на ряд проектів, які повинні бути описані з чіткою деталізацією. При цьому при проведенні змін важливо залучити не лише формальних, але і неформальних лідерів організації, здатних проводити реальні реформи. Це так звані провідники змін, причому роль неформальних лідерів на практиці часто виявляється набагато важливіше ролі керівників підрозділів.

У цьому напрямку доцільно застосовувати результати дослідження американського вченого Джона Келлера, котрий вивчаючи різноманітні системи навчання, звернув увагу на мотивацію в процесі набуття навиків, знань та вмінь. Ним була створена модель мотивації ARCS, практична значимість якої засвідчують наступні результати – за умови її використання кількість тих, хто припиняє навчання зменшується з 44% до 22 %.

На наш погляд, мотивація в процесі навчання дуже важлива для управління змінами, оскільки зміни пов'язані з здобуттям знань, навичок, привичок мислення і поведінки і дуже часто залишаються безрезультатними через явну чи приховану відмову працівників організації від їх набуття. Модель Дж. Келлера включає 4 етапи: увага (attention); значимість (relevance); впевненість (confidence); задоволення (satisfaction).

Незважаючи на черговість етапів перший етап – увага – повинен виконуватися впродовж всього процесу навчання чи реалізації змін. Зосередження уваги працівників до процесу навчання чи змін є початковим

кроком процесу навчання. Також в процесі навчання необхідно постійно підтримувати увагу та зацікавлення. У цьому напрямку доцільно використовувати зміну способів донесення інформації та залучення навчаючих у різні стилі спілкування, наприклад, гумор, неформальні підходи.

На другому етапі - значимість – необхідно допомогти людині побачити зв'язок між курсом навчання та його практичною цінністю в житті того, хто його вивчає. З цією метою необхідно вміти прислуховуватися до потреб того, хто навчається та вміти говорити з ним "однією мовою". Впевненість полягає у переконанні працівника у тому, що він має достатньо здатностей до навчання. У цьому аспекті цікавим є той доведений науково той факт, що при відсутності впевненості в успіху навіть роль візуалізації буде дорівнювати нулю. В свою чергу, якщо підлеглий або учень має високу коефіцієнт впевненості, роль менеджера як вчителя буде мінімальна. Підтримує впевненість успішна реалізація перших етапів і кроків навчання.

В кінці процесу навчання значною мірою зростає роль задоволення, однак і водночас з'являється втома, сумніви у застосуванні знань. У цьому випадку менеджери повинні допомогти у пошуку точок спів залежності результатів навчання з практичною потребою і застосуванням. При цьому доцільно застосовувати мотивацію у вигляді винагород і похвали.

Для активізації роботи колективу в напрямку реалізації змін менеджмент організації повинен дотримуватися певних правил. Зокрема, керівництво організації повинно усвідомити, що воно повинно брати та дотримуватися взятих на себе зобов'язань щодо проведення змін та відмовитися від неефективних методів впливу на персонал. З метою активізації роботи команди чи колективу організації в процесі змін доцільно застосовувати наступні методи: вироблення спільного бачення, винагороди, покарання, навчання, використання ресурсів підтримки та реструктуризацію команд чи колективу в цілому.

Узагальнення сучасної практики менеджменту, моніторинг якої нами було здійснено через вивчення праць відомих гуру менеджменту, дозволяє нам стверджувати, що основною причиною невдалих командних змін є не опір працівників, а певні причини їх небажання реалізувати зміни. Таким чином, акцент вирішення проблеми нами переноситься на завдання керівництва організації, а не на працівників, тому кожна із нижчезазначених типових причин має бути керівництвом до дії і завданням, що вимагає певних рішень менеджера організації.

Основні причини, існування яких зумовлює пасивність команд в організації щодо реалізації змін можна звести до наступних:

1. Працівники вважають нововведення довгостроковою інвестицією, однак вони завантажені терміновими заходами, що об'єктивно не дозволяє їм займатися реалізацією змін. У цьому напрямку працівники організації можуть вважати, що нововведення є цікавими і корисними для організації, однак у них немає на це часу.

2. Працівники не отримали належної підтримки, інструментів чи дієвої системи навчання щодо реалізації нового процесу чи діяльності.

3. Працівники можуть вважати пропоновані нововведення певними факультативними завданнями, оскільки за невиконання яких не передбачено адміністративних стягнень.

4. Нова діяльність йде врозріз із основними положеннями існуючої організаційної культури організації.

5. Якщо зміни торкаються міжособистих відносин в колективі, працівники можуть не знати раціональних методів їх вирішення, оскільки володіють лише професійними знаннями.

6. Працівники не бачать прозорості необхідності у змінах, оскільки не існує тиску з боку 5-ти конкурентних сил за Портером.

7. Працівники розглядають нову діяльність як запасний варіант виконання своїх функціональних обов'язків та планують використати його лише при певних умовах.

8. Працівники розуміють суть змін та бачать необхідність їх реалізації, однак не мають достатньо навиків та вмій щодо їх реалізації.

У цьому напрямку ми вважаємо, що реалізація змін в організації значною мірою визначається відношенням менеджерів до ризику. У науковій літературі виділяють три типи відносин через нейтральне, заперечне та позитивне відношення до ризику, коли менеджер готовий йти на значний ризик для ймовірного отримання значних переваг, при цьому його не зупиняє високий ступінь невизначеності і відсутність гарантій результату.

Таким чином, при розробці системи мотивації до командних змін необхідно враховувати постулати теорії надання переваги щодо ризику, котра враховує дві крайні особливості ставлення менеджерів до ризику: намагання отримання успіху та намагання уникнення невдач. На основі цієї теорії нами були зроблені наступні висновки:

- працівники з сильною мотивацією досягнень прагнуть до успіху, а працівники із низькою мотивацією досягнень прагнуть до уникнення невдач,
- рівень мотивації визначається прийнятним рівнем ризикованої поведінки через уникнення ризикованих моментів;
- менеджери та інші групи працівників надають перевагу середньому рівню ризику, тобто уникають необґрунтовано ризикованих моментів, які мають значну питому вагу неуспіху та водночас не ризикованих ситуацій, оскільки при них відсутня можливість отримати значимі результати;
- ефективні та успішні менеджери характеризуються значним прагненням до успіху та середньою толерантністю до ризиків;
- найбільш схильні до ризику менеджери легко йдуть на будь-які зміни, однак часто для них це завершується фатально;
- менеджери із негативним відношенням до ризику важко адаптуються до нових умов, часто використовують попередній позитивний досвід, що також призводить до фатальних наслідків щодо не сприйняття і не реагування на вимоги щодо реалізації змін.

Для ефективного управління змінами необхідною характеристикою менеджера повинен бути середній рівень толерантності до ризику. Отже, управляючи командними змінами необхідно визначити рівень відношення працівника до ризику, на основі цього та враховуючи індивідуальну мотивацію досягнень визначити можливість успіху змін та розробити комплекс заходів щодо підвищення ефективності управління ризиками враховуючи можливі сценарії реалізації змін.

Враховуючи це, ми вважаємо, що при управлінні командними змінами необхідно враховувати типологію потреб працівників при виконанні ними своїх професійних обов'язків. У цьому напрямку необхідно виокремлювати потребу працівника у владі через прагнення контролювати дії інших, або існуючу потребу в професійних досягненнях через прагнення довести роботу до логічного успішного інших, або потребу працівника у причетності через прагнення приймати участь у проектах та дружніх стосунків.

Для підвищення мотивації до командних змін топ-менеджменту організації необхідно чітко ідентифікувати, чому команди не досягають мети. На наш погляд, це відбувається по трьом основним причинам:

- ціль не має мотивуючої сили, оскільки ціль не має суттєвої ваги;
- досягнення цілі є бажаним, однак є неможливим через певні перепони та умовності;
- ціль є мотивованою, однак її досягнення є неможливим через відсутність алгоритму її досягнення.

Для цього доцільною до використання є інноваційна техніка розкручування, яка зумовлює свідомий рух людини в сторону змін через низку запитань до працівника, яку варто застосовувати через процедуру коучингу.

Експерти вважають коучінг найбільш ефективним методом реалізації скритого професійного та ділового потенціалу працівників. В загальному вигляді коучінг є можливістю навчити більшому, ніж знаєш та вмєєш сам. Філософія коучингу базується на тому, що людина від природи є безмежно

талановита та має великий потенціал, щоб знайти відповіді на практично усі запитання. У цьому напрямку завданням коуча є приведення в порядок думок клієнта, через чітке формулювання та фокусування на проблемі, визначення мети, напрямку і засобів її вирішення. Коуч не вчить клієнта та не дає готових рекомендацій, а тільки за допомогою відкритих запитань допомагає клієнту знайти власні рішення актуальних для нього проблем. Основою методології коучингу є інтерактивне спілкування, чи дискусія: запитання-відповідь, яке реалізується через коуч-сесії.

Механізм коучінгу полягає в наступному:

1) спочатку проводиться оцінювання властивостей працівника (асесмент);

2) на основі оцінки персональний тренер (коуч, наставник, інструктор, цю роль може також виконати високопрофесійний спеціально підготовлений менеджер вищої ланки) виробляє разом з працівником його та команди „профіль успіху”;

3) на основі цього профілю розробляється подальша стратегія розвитку працівника як спеціаліста;

4) після цього працівник постійно консультується з коучем, отримує від нього поради і рекомендації.

Розкрутка вверх використовується у випадку, коли ціль не має суттєвої ваги і дозволяє підвищити мотивацію до змін через пошук більш важливих для людини цінностей за допомогою розширення погляду на проблему. Для цього менеджер для себе повинен дати відповіді на наступні питання: чого можна добитися через зміни, символом чого це буде, з якою метою будуть реалізовані зміни

Техніка розкручування використовується у тому випадку, коли ціль для команди є досить складною. Вона допомагає визначити конкретні способи досягнення цілі за допомогою деталізації і конкретизації. Типовими питаннями розкрути вниз є: що включає дана ціль, для чого конкретно вона спрямовується та що конкретно дозволяє вирішити.

Розкрутка в сторону для активізації командних змін повинна використовуватися, коли ціль не має чіткого алгоритму вирішення. У цьому випадку доцільним є пошук аналогів вирішення існуючих проблем, що дозволяє подивитися на проблему під іншим кутом зору. Типовими питаннями при цьому є: на яку проблему подібна існуюча, які існують приклади вирішення таких або існуючих проблем. Розкрутку доцільно використовувати, поки не відбудеться емоційна зацікавленість вирішення проблеми.

У якості одного з варіантів формування ефективної команди в організації, нами пропонується проведення в організації конкурсів фахової майстерності, де мета стати одним із найкращих може стати дієвою мотивацією, в порівнянні із грошовою винагородою. Однак конкурсність не має зумовлявати конкуренцію між членами команди. Найкраще, якщо фіналісти таких внутрішніх чемпіонатів потім одержать можливість участі в такому заході з колегами з інших організацій, при цьому буде відбуватися згуртування співробітників, оскільки за кожного учасника будуть вболівати його колеги. Конкурси не тільки будуть стимулювати ріст професійної майстерності, але й забезпечувати "горизонтальний" кар'єрний ріст. Співробітникам необхідно продемонструвати перспективу їх розвитку.

Загалом для діяльності команд характерний принцип синергії, згідно якого ефективність роботи команди перевищує потенційну суму індивідуальних ефективностей її членів. Тому в напрямку застосування системи мотивації до командних змін доцільним є стимулювання ініціативи та творчого підходу до вирішення завдань. Таким чином, досягнення високої продуктивності та орієнтованості на кращий варіант рішення команди буде можливим, коли система мотивації буде накладатися на такі передумови: неформальна і відкрита атмосфера між членами команди; завдання добре зрозуміло і приймається; члени команди прислухаються одне до одного; в обговоренні принципових питань беруть участь усі члени групи; у ході обговорення заохочується як висловлення ідей, так і вираз відчуттів;

конфлікти і розбіжності між членами групи центруються навколо ідей і методів, а не осіб; команда усвідомлює, що ухвалює рішення, яке ґрунтується на згоді, а не на голосуванні більшості. За таких умов команда не тільки успішно виконує свою місію, але і задовольняє особисті і міжособові потреби своїх членів.

При цьому однодумність та схожий підхід до вирішення проблем членів команди, на наш погляд, не мають бути обов'язковим критерієм ефективної команди. У команді повинні вітатися різносторонні підходи до вирішення завдань, креативність й нестандартні погляди на проблемну ситуацію. Проте члени ефективної команди мають бути однодумцями за трьома ключовими моментами їх взаємодії: ясність цілей і єдність розуміння методів її досягнення; єдність мотиваційних стимулів - мотивація має бути взаємоузгодженою і підтримуваною всіма членами команди; єдність цінностей і ціннісних орієнтацій членів команди.

3.2 Використання тимблдингу в процесі управління командними змінами в організації

Результати діяльності ефективних та конкурентоспроможних організацій засвідчують, що управління командними змінами є однією із потужних інноваційних технологій підвищення результативності управлінської праці. Управління за допомогою команди дає переваги щодо забезпечення співробітництва, збільшення потенційних можливостей кожного члена команди. Таке управління сприяє набуттю уміння ризикувати, а не контролювати, застосовувати децентралізацію прийняття рішень як механізму усунення недоліків та забезпечує формування колегіальних відносин на протигагу авторитарності.

Для того щоб трудовий колектив став дійсно міцною командою, керівникові необхідно провести комплексну роботу щодо поєднання різних

типів працівників. У цей час основним методом управління командними змінами є тимбілдинг, завдяки якій створюються й корегуються установки працівників організації й вирівнюються компетентності в області кадрового менеджменту.

Тимбілдинг проявляється у реалізації заходів, які створюють певну специфічну атмосферу в колективі та сприяє цілісності колективу та вирішенню поставлених завдань.

В Україні управлінський інструментарій тимбілдингу почали використовувати із середини 90-х рр. 20 ст., однак широкого застосування він набув лише на даному етапі. Причинами його популярності є зростання кількості об'єднань у бізнесі, а також необхідність змінювати організаційне забезпечення діяльності, адаптовуючи його під вимоги часу.

У процесному відношенні тимбілдинг може реалізовуватися через дві стадії. На першій створюється колектив, як правило це відбувається при створенні організації. Друга стадія охоплює щоденну діяльність для підтримки командного духу та покращення соціально-психологічного клімату всередині команди.

Ефективність діяльності команди повинні характеризувати не тільки класичні критерії ефективності будь-якої організаційної структури, але й індикатори щодо націленості всієї команди на отримання позитивного результату, застосування творчого підходу та креативності до вирішення завдань діяльності команди. Висока продуктивність і орієнтованість на кращий варіант розв'язку, активне й зацікавлене обговорення виникаючих проблем його доповнюють характеристику.

На думку Д. Макгрегора, котрий досліджував інтенсивні критерії ефективності функціонування команд, ефективною вважав таку команду, у якій присутня неформальна та невимушена робоча атмосфера, завдання зрозумілі та підтримуються та обговорюються членами команди через демонстративний стиль, конфлікти інколи виникають, однак концентруються навколо ідей та інструментів виконання, а не членів команди, - учасники

слухають один одного, розв'язок ґрунтується на погодженні, а не на голосуванні більшості.

Найпопулярнішими у практиці застосування тимблдингу є реалізація низки практичних кроків:

- постановка загальної мети і завдань команди;
- планування спільної діяльності членами команди;
- налагодження системи субординаційних та координаційних зв'язків між ленами команди та середовищем їх діяльності;
- стимулювання отримання позитивних результатів;
- забезпечення ініціативності та певної автономності команди;
- формування спільної командної культури та етики поведінки;
- моніторинг реалізації процесів командної роботи (див. рис. 3.3).



Рис. 3.1 Цільове функціональне призначення тимблдингу

Примітка. Складено самостійно

Окремі практики менеджменту пропонують тимблдинг реалізовувати через:

- гнучкість як взаємне пристосування, інформування та аналіз завдань членами команди;
- групування шляхом створення певних коаліцій за інтересами;

-кооперацію через спільне бажання членів команди вирішувати визначені завдання через застосування елементів солідарності та згуртованості;

- нормування спільної діяльності шляхом розробки регламентів групової діяльності;

-консолідації через досягнення вищого рівня соціальної зрілості, психологічною та організаційною єдністю, існуванням специфічної командної субкультури.

Зрозуміло, що кожний з етапів має різну тривалість, яка залежить, у першу чергу, від діяльності керівника. При цьому в стадію тимбілдингу є щоденна робота з підтримки "командного духу", зміцнення взаємин і уникнення конфліктних ситуацій.

У якості інструментів процесу тимбілдингу, на наш погляд, можна застосовувати проведення щоденних оперативних зборів, що тим самим допоможе згуртувати команду та чітко окреслити коло тих питань, які повинна вона вирішити.

Для ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» нами пропонується проведення зборів одночасно для обслуговуючого й виробничого персоналу, з метою створення сприйняття організації працівниками, як єдиного цілого

Багато менеджерів використовують тимбілдинг через заходи, пов'язані із тренінгами та корпоративними зустрічами. Із цією метою створюються в організації власні тренінгові й навчальні центри, реалізуються програми навчання персоналу, проводяться загальнорганізаційні свята та поїздки, адаптаційні заняття з новим персоналом, спрямовані на згуртування колективу. Ефективна комбінація послідовності заходів дозволяє досягати чітко визначеного результату. Для ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» нами пропонується наступна етапність. Спочатку необхідно застосувати тренінги та навчання для допоміжного персоналу, який час обслуговує тих працівників, які надають послуги, а згодом необхідно приєднати до цих заходів тих співробітників, котрі надають послуги. Далі, на наш погляд,

доцільно застосовувати щоденні зустрічі з керівниками структурних підрозділів товариство, свята, виїзди, тобто застосовувати низку заходів, котрі сприятимуть позитивній уяві про власну команду в самих її членів.

У цьому аспекті зазначимо, що реалізація тимблдингу в багатьох організаціях передбачає фрагментарні процедури, часто за допомогою зовнішньої сторони – консультаційної, коучингової фірми, а не комплексну довготривалу роботу.

Однак, менеджерам потрібно пам'ятати, що тимблдинг є специфічною технологією, котра вимагає довготривалого застосування, а надмірне залучення зовнішніх спеціалістів, наприклад, для тренінгових програм, може анулювати бажаний результат, оскільки будь-яка організація має власну специфіку, що вимагає індивідуального підходу, а сторонні організації, як правило, проводять тренінги для всіх за єдиною схемою. На нашу думку, залучення зовнішніх спеціалістів може бути ефективним для незначних за обсягом організацій і лише на початковій стадії їх діяльності, коли формується команда і необхідно показати її членам як вона повинна працювати. З часом використання функції тимблдингу має бути прерогативою в діяльності менеджера.

В діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПЛЬ» тимблдинг може бути спрямовуватися як на навчання керівників структурних підрозділів, так і на проведення заходів для всіх співробітників. Складовою частиною тимблдингу може стати тимспіріт шляхом проведення різноманітних свят, тематичних вечорів із спеціально підбраною програмою, що сприятиме забезпеченню неформальної атмосфери та зростанню довіри між співробітниками.

Навчання керівників структурних підрозділів через процедури тимблдингу для топ-менеджерів і керівників сприятимуть розвитку лідерських якостей членів команди, здатності оперативно ухвалювати рішення у складних поточних ситуаціях, орієнтуванню кожного члена команди на ті ролі, що найкраще розкриватимуть їх фаховий та особистий

потенціал. Заходи для всіх співробітників організації допомагатимуть визначити та вирішити приховані і відкриті конфліктні ситуації, вивчити реальні та приховані сильні та слабкі сторони колективу. При цьому працівникам ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» доцільно сконцентруватися на опануванні методів групового вирішення завдань, таких як мозковий штурм, дерево цілей. У ході командних змін не варто надавати пріоритет тимспіріту, оскільки неформальні заходи в діяльності команди є лише додатковими. Тому на практиці необхідно чітко диференціювати два ключових формати заходів тимбілдингу.

У першому випадку основною метою є досягнення цілісності команди, а в іншому – вирішення комплексної мети щодо підвищення ефективності членів команди при їх взаємодії між структурними підрозділами організації, формування управлінської команди, вивчення технологій демократичного формату прийняття і розробки рішень, ідентифікації формального та неформального лідера в команді, підвищення лояльності до діяльності організації, залучення членів команди до організаційних цінностей.

Ефективний алгоритм формування команди, на наш погляд, значно підвищуватиме продуктивність і сприятиме формуванню навичок раціональної взаємодії членів команди в різних ситуаціях, підвищенню рівня власної відповідальності за кінцевий результат, переходу від змагальності до співпраці, підвищенню довіри між членами команди та поширення командного духу. Таким чином, у якості основних заходів тимбілдингу нами пропонується управлінське консультування й підтримка, проведення тренінгів, семінарів, рольових ігор, тренування в бізнес-таборах, переміщення в екстремальні ситуації, налагодження ефективного отримання інформації, формування субкомандної організаційної культури та мотивація до командних здобутків.

Тимбілдинг може стати дієвим управлінським механізмом тільки при його раціональному застосуванні, бо команда самостійно ефективно об'єднуватися не може, а тому необхідно здійснювати цілеспрямований

комплекс заходів для забезпечення почуття єдності членів команди та лояльності один до одного. Таким чином, на нашу думку, система процедур, котрі складатимуть зміст тимбілдингу, що рекомендується нами для застосування діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» може мати такий вигляд (рис. 3.2).

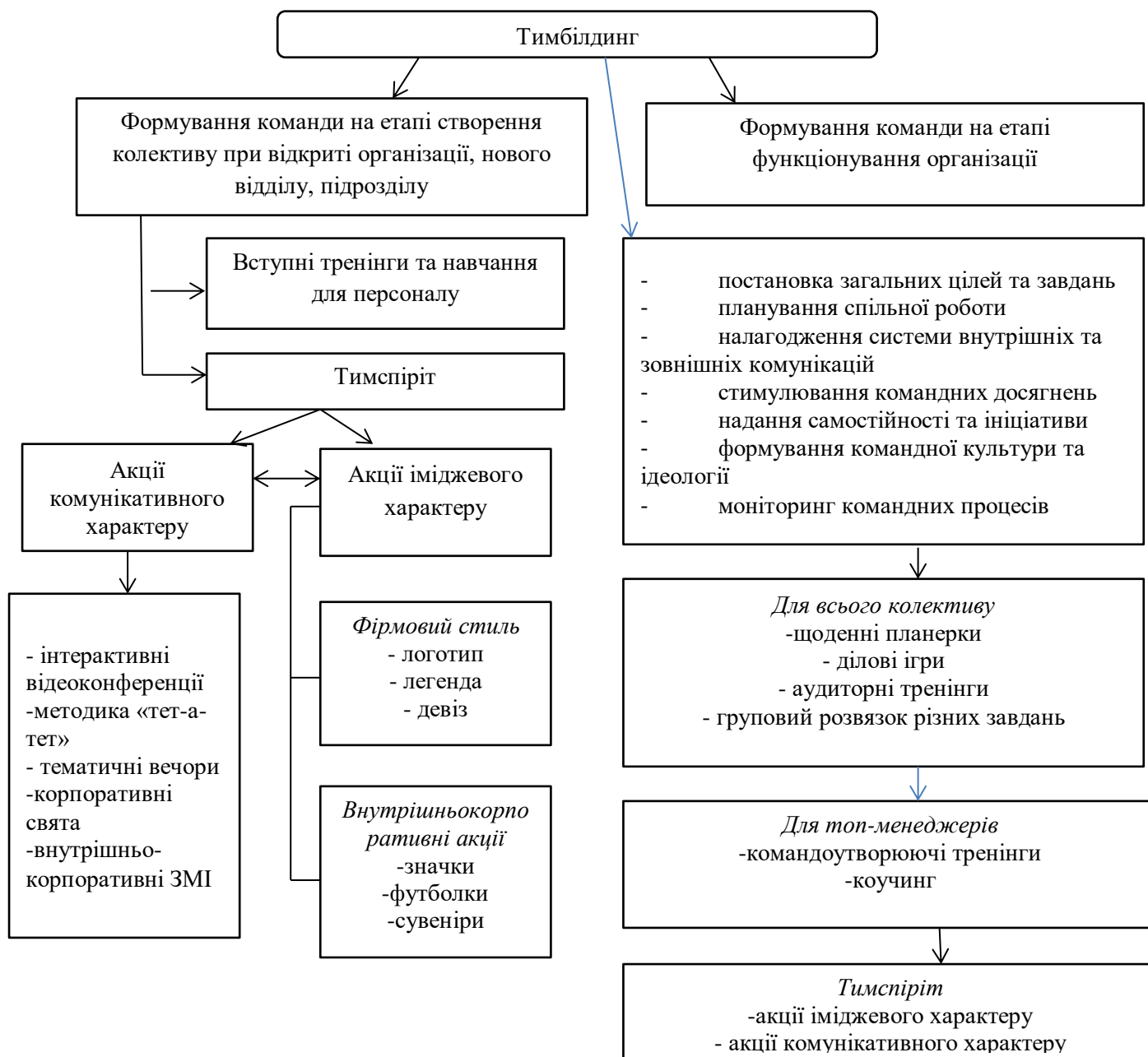


Рис. 3.2. Пропонована система процедур тимбілдингу для ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»

Примітка. Складено самостійно

Таким чином, тимбілдинг в організації повинен стати неперервним процесом, бо на команду, так як і на будь-яку іншу організаційну систему, діють визначальні закони етапності функціонування та життєвого циклу.

На думку фахівців, для виходу команди на рівень ефективної діяльності необхідні мінімум півроку, а для набуття нами характеристик управлінської команди – близько трьох років [11].

Для реалізації етапів реалізації командоутворюючих тренінгів необхідно їх диференціювати окремо для топ-менеджерів та членів команди чи співробітників організації. Векторною спрямованістю проведення тренінгів для колективу організації, на наш погляд, має стати формування в працівників знань про те, що таке команда, якою є її функціональна роль в забезпеченні мети діяльності та цінностей організації. Тренінги для топ-менеджерів повинні допомогти їм розвивати лідерські якості, повно зрозуміти реалізацію процесу управління командою, за допомогою якого менеджер орієнтує кожного члена команди на оптимальні до реалізації їх функціональні ролі. Це, на наш погляд, забезпечує оптимальність розв'язання важливих поточних, оперативних та стратегічних завдань розвитку організації.

Найбільш доступним засобом для реалізації командних змін може стати проведення нетривалих щоденних зборів, яку необхідно реалізовувати спільно для всіх співробітників, що сприятиме формуванню у них уяви про комплексний характер діяльності організації та існування беззаперечних причинно-наслідкових зв'язків між діями її окремих елементів. Для проведення зборів ефективно та раціонально менеджеру слід оцінити індивідуальні та групові запити, бажання працівників. Наступним етапом може стати проведення ділових або рольових ігор, що імітуватимуть реальну роботу членів команди.

Пропоновані до застосування заходи тимспіріту нами класифіковано за двома категоріями, як акції іміджевого та комунікативного характеру. До першої групи повинна включатися розробка організаційного стилю та

проведення внутрішньо організаційних заходів. Організаційний стиль повинен стати невід'ємним атрибутом організації та включати систему знаків, символів, яка виокремлює її на поряд з іншими. Організаційний стиль проявлятися на цінниках, етикетках, сувенірах, продукції, сервісних продуктах і безпосередньо працівниками. Внутрішньо корпоративні заходи повинні охоплювати презентації й поширення сувенірів та канцелярії із зазначенням організаційного стилю.

Основними пропонованими нами показниками організаційного стилю може стати логотип, назва організації, її контактна інформація, девіз через влучну цитату. Акції щодо розповсюдження організаційного стилю слід проводити не тільки серед реальних та латентних споживачів, але й серед співробітників організації.

Пропоновані нами акції комунікативного характеру повинні передбачати інтерактивне спілкування менеджерів з членами команди, утворення внутрішньо організаційних засобів масової інформації. У цьому напрямку в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПЛЬ» вже використовується газета, інтернет-сайт. Інтерактивне спілкування менеджерів зі співробітниками повинно бути базовим елементом акцій тимблдингу, які забезпечуватимуть зворотний зв'язок. У цьому напрямку доцільною до застосування є методика індивідуальних зустрічей керівника з кожним із співробітників, під час яких можна їх вислухати та по можливості скоригувати їх поведінку. На наш погляд, при проведенні заходів тимблдингу не потрібно надмірно збільшувати кількість свят, оскільки це може зумовити формування організаційного ледарства серед працівників та зниженню їх продуктивності праці. Основною метою таких заходів має стати формування почуття причетності персоналу до діяльності всієї організації та лояльності до вектора її розвитку, а також підтримка атмосфери взаєморозуміння між членами команди.

При цьому ключовою процедурою програми тимблдингу повинні стати ділові ігри, де членам команди потрібно вирішити певне завдання або

досягнути поставлену мету. Слід зазначити, що в діяльності організацій часто використовуються імітаційні ігри, які передбачають конкуренцію всередині команди на першому етапі гри при диференціації ролей, узгодження діяльності на другому етапі за рахунок фаховості й усвідомлення загальної мети; і відокремлення на третьому етапі через протистояння негативним чинникам середовища. На наш погляд, дієвий ефект тимбілдингу може бути отриманий через використання ділових аналітичних та поведінкових ігор, де реально розв'язуються проблеми гіпотетичної організації.

Основним методом розвитку тимбілдингу має стати колективний тренінг, що пояснюється тим, що він максимально сприяє створенню і корекції корпоративного світогляду співробітників організації та вирівнюванню компетентності у сфері командного менеджменту. Варто відзначити, що мова йде не тільки про тренінги по формуванню команди в різних модифікаціях, а й про будь-які програмні тренінги, в якій розвиваються навички спільної діяльності. Те, наскільки навчальна програма буде сприяти розвитку team skills, залежить від того, наскільки вона відповідає філософії командного менеджменту (наприклад, акцент слід робити не на особисту ефективність працівників, а на загальну ефективність діяльності організації, побудованій на зовнішніх конкурентних перевагах). Важливо підкреслити і те, що тренінг, навіть ефективно розроблений і коректно проведений, не дасть довгострокових результатів, якщо програмою не передбачено адекватного закріплення навичок на робочому місці. У практиці командного менеджменту навички закріплюється тільки при дотриманні наступних умов:

- досягнення спільної мети неможливо (або сильно ускладнене) без його використання;
- керівники, як лідери організації повинні показувати особистий приклад використання навичок командної роботи;
- менеджери повинні регулярно проводити навчання на робочому місці і

– домагатися високого середнього рівня професіоналізму від всіх співробітників у відповідності з програмою аудиторного навчання.

У цьому аспекті варто зазначити, що спонтанне чи незбалансоване формування окремих команд в організації, як це найчастіше відбувається, може принести компанії не очікувану користь, а навпаки зашкодити. Це проявляється в тому, що формується субкультура, яка суперечить філософії організації, в результаті чого знижується ефективність взаємодії з представниками команди; розвиток команд всередині організації призводить до розвитку внутрішньої конкуренції та посилення міжособистісних конфліктів тощо.

Для недопущення цього, необхідно розглядати процес тимблдингу в організації системно, починаючи з управлінської команди, з поступовим впровадженням корпоративної культури та формування стратегії розвитку лідерського потенціалу керівників. Лише після цього можливим є розвиток командної роботи відділів та підрозділів організації.

На практиці тенденція зміни значення показника до проведення процедур тимблдингу порівнюється з отриманими фактичними даними, де різниця між трендом і фактичним результатом буде відображенням реального застосування тимблдингу. Така процедура оцінки має також охоплювати анкетування співробітників організації до та після застосування інструментів тимблдингу, що автоматично забезпечує отримання результатів опитування із початковими значеннями й узагальнити відповідні висновки.

Таким чином, впровадження тимблдингу в організаціях сфери послуг, до яких відноситься ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», може стати дієвим методом активізації діяльності співробітників організації, адже управління командними змінами дає можливість якісно змінити існуючу систему управління, побудувати оптимальну форму організаційної взаємодії, забезпечити її ефективність та в цілому підвищити конкурентоспроможність організації.

ВИСНОВКИ

Команда є об'єднанням людей з метою виконання спільної мети або комплексу завдань, що обумовлюються та усвідомлюються самостійно членами команди. У процесі досягнення завдань діяльності організації команди виконують такі основні функції, зокрема забезпечення колективної діяльності членів команди для досягнення спільно обраної мети; отримання позитивного результату в процесі виконання спільного завдання; індивідуальна активність та особиста відповідальність кожного члена команди за інтегральний результат діяльності; взаємовідповідальність та взаємопідзвітність членів команди; партнерство, довіра взаємопідтримка та взаєморозвиток членів команди; забезпечення умов індивідуальної самореалізації членів команди; дотримання принципу толерантності.

Враховуючи те, що діяльність нашого прикладного об'єкта дослідження - ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» націлена на просування до споживачів певної продукції, головним дистриб'ютором якої він є, з метою реалізації такої роботи створюються спеціальні команди, які стають дещо автономними учасниками діяльності та часто здійснюють співробітництво не лише з ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», але й в тим виробником, продукцію якого реалізують. Якщо ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» втрачає можливість реалізувати певний торговий бренд, спеціально створена для цього команда розпускається.

У діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» використовується підхід до формування команди, за яким провідні учасники – як правило це замовник та підрядник, у нашому випадку - це конкретний товаровиробник та ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», погоджено створюють команду, яку очолюють керівники територіальних відділень продаж. Ці керівники, в свою чергу, підпорядковуються одному проектному менеджеру, що знаходиться у штаті товаровиробника.

В діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» перед формуванням команд, наприклад тих, які будуть представляти логістичний ланцюг продукції, яка доводиться до споживача силами товариства як основного дистриб'ютора, керівники структурних підрозділів, як правило маркетингового та логістики, аналізують сформовану ситуацію на ринку та всередині організації та визначають мотиви й мету формування команди.

У цьому напрямку в діяльності ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ» в дистрибуційній команді по продажу пива торгової марки «Білий ведмідь», головним дистриб'ютором у Тернопільській області якої є дане товариство, застосовується метод стимулювання командної роботи методом каскаду чарт. Такий, на наш погляд, досить суворий метод сприяє тому, що кожен член дистрибуційної групи зацікавлений у виконанні повного об'єму плану продаж (100 тис. грн. за позицію «Білий ведмідь живе» та 100 тис. за позицію «Білий ведмідь світле»), адже, бонуси у командній роботі складають лівову частину заробітку.

Слід відмітити, що на сьогодні, товаровиробники, продукцію яких реалізовує ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», вважають ефективне управління командою, головним фактором успіху реалізації їх асортименту продукції. Для цього вони встановлюють ряд вимог щодо діяльності команд, основні з яких полягають у відповідності заробітної плати членам торгової команди та реалізованого обсягу продукції торговим точкам. Таким чином, керівник торгової команди – супервайзер - має принципову зацікавленість у максимальних продажах товару його торговими агентами, а вони, в свою чергу, мають аналогічну зацікавленість, оскільки існує пряма залежність між реалізованим обсягом продаж та їх заробітною платою.

Таке стимулювання обсягу продаж приносить реальні результати, однак не всі учасники торгової команди можуть витримати швидкі темпи роботи для забезпечення належного рівня відсотку. Оскільки товаровиробники все частіше застосовують спадаючі каскадні схеми стимулювання обсягів продаж, а штатний розпис ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ»

не є безмежним, то члени однієї торгової команди є водночас і членами іншої торгової команди. Це забезпечує їм стабільність заробітку, якщо по окремій позиції членом команди не досягнуто необхідного відсотку виконання плану.

З метою визначення стану орієнтації персоналу ПП «АРІОЛ-ТЕРНОПІЛЬ», котра задіяна у роботі команд нами було використано опитувальник Р. Блейка- Дж. Мутона. Отримані нами дані засвідчують, що високий рівень орієнтації на завдання спостерігається у 43,1% опитаних, у той час, як високий рівень орієнтації на командну роботу – лише у 33,3%. На наш погляд, таку ситуацію можна пояснити, недостатньою орієнтацією керівників команди на використання психологічних знань в практиці управління командами.

З метою досягнення синергетичного ефекту діяльності команди у досліджуваній організації, необхідним є застосування моделей спільного навчання працівників, через запрограмовані знання, яке передається працівникам через ознайомлення з новим матеріалом та фактичне, що отримується в результаті досвіду і використовується працівниками у вигляді навичок.

Процес навчання членами команди в організації має реалізовуватися через вивчення власного досвіду вирішення проблем у порівнянні з колегами за допомогою обміну думками і окреслення ключових питань.

З метою командних змін необхідно змінити оточення, у якому працюють члени команди, змусити їх повірити, що вони зможуть прийняти нову лінію поведінки і переконати їх, що це приведе до бажаного для них результату. При цьому готовність працівників до змін можна визначити через два аспекти: ступінь задоволеності працівника поточним станом організації та сприйняттям особистого ризику при реалізації змін.

З метою мотивації працівників, топ-менеджерам необхідно пояснити, для чого ми це робимо та що матимемо в результаті. Після цього можна скласти план заходів, який відповідає на питання, як ми збираємося

переходити до бажаного майбутнього. При цьому важливо, щоб використовувався демократичний метод прийняття рішень, тобто не тільки менеджери, але й працівники брали участь у плануванні відповідних заходів реалізації змін.

Для того щоб трудовий колектив став дійсно міцною командою, керівникові необхідно провести комплексну роботу щодо поєднання різних типів працівників. У цьому напрямку, тимбілдинг може бути спрямований як на навчання топ-менеджерів, так і на проведення заходів для колективу. Складовою частиною тимбілдингу може стати тимспіріт через проведення різноманітних корпоративних свят, тематичних вечорів з конкурсами й концертами, що сприяють у неформальній атмосфері знайомству співробітників між собою, їх згуртуванню і зростанню довіри.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аверкина М.Ф. Інформаційний менеджмент: навч. посіб. Нац. ун-т "Остроз. акад.". Луцьк : АКВА ПРІНТ, 2018. 167 с
2. Адізес Іцхак К. Управління змінами. Видавництво: BookChef, 2018. 640 с.
3. Актуальні питання сучасного менеджменту в умовах економіки, що трансформується: теорет. та практ. аспекти : колект. монографія / за заг. ред. канд. екон. наук, проф. Т. Є. Андрєєвої; Харків. нац. ун-т буд-ва та архітектури. Харків : Мезіна В. В., 2018. 236 с.
4. Балабанова Л.В. Організація праці менеджера: навч. посіб. К.:Професіонал, 2007. 407 с.
5. Балановська Т. І., Михайліченко М. В., Троян А. В. Сучасні технології управління персоналом: навч. посіб. Київ: ФОП Ямчинський О. В. 2020. 466 с.
6. Бєседін М.О.Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід: Підручник: Модульний варіант. К. : Центр навчальної літератури, 2005. 496 с.
7. Бившева Л. А. .Менеджмент: практикум. Донбас. держ. машинобуд. акад. (ДДМА). Краматорськ: ДДМА, 2018. 63 с.
8. Варецька О. Сегментація персоналу: стратегічний вибір.Україна: аспекти праці. 2010. № 8 .С. 36-43.
9. Вишневська Н.М. Організаційні аспекти вдосконалення управління персоналом організації. Вісник Київського інституту бізнесу та технологій. 2011.№ 3. С.14–17.
10. Галиняк Л., Співак, С. Управління кадровими ризиками та перспективи нарощення кадрового потенціалу. Економіка та суспільство, 2024. (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-95>.

11. Гарафонова О.І. Управління змінами: теорія, методологія та практика: монографія. К.:КНТУД, 2014. 364 с.
12. Гобела В. В., Живко З. Б., Леськів Г. З., Мельник С. І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
13. Гончарук А. Г. Менеджмент: навч. посіб. Одес. нац. акад. харч. технологій. О.: Фенікс, 2012. 296 с
14. Гончар М. Ф. Системистрес-менеджменту на підприємствах: формування, використання та моделювання: монографія . Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2018. 271 с.
15. Данько Т. І. Менеджмент персоналу: навч. посіб. Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018.
16. Доронін А.В. Поведінка персоналу виробничої організації. Оцінка, управління, розвиток: монографія. Харк. нац. екон. ун-т. Х.: ІНЖЕК, 2008. 320с.
17. Дубовик О.В. Планування та управління кар'єрою: навч. посіб. Нац. банк України, Ун-т банк. справи. К., 2008. 348 с.
18. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: підручник. 2-ге видання, стереот. Київ: Каравела, 2019. 480 с.
19. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. № 2(41). С. 66-72.
20. Кузнєцов Е. А. . Менеджмент: навч.-метод. посіб. / Е. А. Кузнєцов ; Одес. нац. ун-т ім. І. І. Мечникова, Екон.-прав. ф-т, Каф. економіки та упр. Одеса: Фенікс, 2018. 59 с.
21. Мальська М. П., Білоус С. В. Менеджмент організацій: теорія та практика: навч. посіб. Київ : SBA-print, 2020. 190 с.
22. Марухленко О. Використання бізнес-аналітики для прогнозування кадрових ризиків: сучасні методи та інструменти. European scientific journal of Economic and Financial innovation. №4 (18) 2025

23. Менеджмент персоналу: навч.-методич. посіб. Дяків О. П., Коцур А. С., Островерхов В. М., Надвичиний С. А., Шкільняк М. М., Шушпанов Д. Г.; за заг. ред. М. М. Шкільняка. Тернопіль, 2022. 280 с.
24. Менеджмент: графічна і таблична візуалізація: навч. посіб. / за ред. О. Є. Кузьміна; Нац. ун-т "Львів. політехніка". 4-тевид., випр. та допов. Львів: Вид-во Львів. політехніки, 2018. 207 с.
25. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією /пер. з англ. Роман Корнута. Київ: Наш формат, 2018. 397 с.
26. Мошківська, Д. Криза на підприємстві: Типи та причини. IV Міжнародна науково-практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". 2023. URL:<http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
27. Назарко С., Канцур І., Познанська І. Управління людським капіталом в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-32>
28. Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Островерхов В. М. Управління змінами: навч. посібник. Тернопіль: ЗУНУ, 2023. 148 с.
29. Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Островерхов В.М. Дуалізм сучасних проявів функціонального забезпечення менеджменту. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2020. №25. С.88-93
30. Оліховська М.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. Львів. ін-т приват. акціонер. т-ва "ВНЗ "Міжрегіон. Акад. упр. персоналом", Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів: Ліга-Прес, 2018. 370 с 17. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос..Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
31. Павленко М.С., Мельник А.О. Менеджмент персоналу в системі ефективної діяльності підприємства. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2020. Том 31 (70). № 2. С. 13-18.

32. Пріхна Д. Діючі підходи до реалізації командних змін у внутріорганізаційному менеджменті організації. Збірник тез доповідей Наукова конференція молодих вчених, аспірантів та студентів кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу «Інноваційні технології в менеджменті та публічному управлінні» ЗУНУ. 27.11.2025р. м.Тернопіль.

33. Пріхна Д.В. Модель розвитку менеджерського потенціалу організації. Збірник тез доповідей X Ювілейної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених з міжнародною участю «Актуальні проблеми економіки, підприємництва та управління на сучасному етапі». ЗУНУ. ФЕУ. 20.11.2025 р. м.Тернопіль.

34. Ратушняк О. Г., Тарасюк Н. М. Менеджмент та маркетинг: практикум. Вінниц. нац. техн. ун-т. Вінниця : ВНТУ, 2018. 119 с.

35. Розвиток публічного управління та менеджменту в умовах трансформаційних викликів: монографія / за ред. Шкільняка М. М., Васиної А. Ю. Тернопіль: ЗУНУ, 2022, 524 с.

36. Савченко О. Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. Актуальні проблеми економіки. 2012. №3(129). С. 19-24.

37. Старченко Г.В. та ін. Операційний менеджмент: навч. посібник Київ: Кондор-Видавництво, 2020. 232 с.

38. Стахурська С. Забезпечення ефективності діяльності команд при здійсненні змін.

URL:<https://dspace.nuft.edu.ua/server/api/core/bitstreams/84ecd703-881a-4660-8176-3f06c0eddd8c/content>

39. Стратегії організаційних змін та їх успішна реалізація. URL: <https://britishmba.in.ua/strategii-orhanizatsiinykh-zmin-ta-ikh-uspishna-realizatsiia/>

40. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент: підручник /; Харків. нац. ун-т внутр. справ, Кременчуц. льот. коледж. Харків : ХНУВС, 2021. 207 с.

41. Томчук, О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії. Економіка та суспільство. 2023. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-79>
42. Трейсі, Брайан. Делегування & керування: 21 принцип високоефект. менеджменту. /пер. з англ. Л. Хлівної. Харків: Клуб Сімейного Дозвілля, 2018. 122с.
43. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Випуск 3 (08). С. 199-203.
44. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105.
45. Шацька З. Я. Актуальні підходи до управління персоналом підприємства в умовах воєнного стану. Формування ринкових відносин в Україні. 2022. № 10 (257). С. 100-105. URL: <http://surl.li/hyzeq>
46. Шевченко Н. В. Управління кризовими ситуаціями та ризиками в організації: безпековий аспект. Актуальні питання економічних наук. 2025. 14. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.16938196>
47. Шипуліна В.О., Каспрук О.В. Новітні підходи до залучення кадрових ресурсів. Вісник Хмельницького національного університету. 2012. № 3. Т. 2. с. 111-117
48. Шкільняк М. М, Овсянюк-Бердадіна О. Ф., Крисько Ж. Л., Демків І. О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022. 258 с.
49. Angrave, D., Charlwood, A., Kirkpatrick, I., Lawrence, M., & Stuart, M. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. Human Resource Management Journal, 26(1), 1–11. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12090>
50. Cameron E., Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change . Kogan Page, 2011. 384 p.

51. Frank V. Change Management Manage the Change or It Will Manage You. Voehl, Frank, Harrington, H. James; Productivity Pr., 2016. 390 p.
52. Kotter J.P. Leading change: Why transformation efforts fail . Harvard Business Review. 2005. March-April Vol. 73 (2). P. 59-67.
53. Marler, J. H., & Boudreau, J. W. (2017). An evidence-based review of HR analytics. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 3–26. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244699>
54. Michael Beverland Brand Management: Co-creating Meaningful Brands 1st Edition, Kindle Edition, 2018. 414 p.
55. Tilde Heding, Mogens Bjerre, Charlotte F. Knudtzen Brand Management: Research, Theory and Practice. 2008. 267 p.