

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ ЕКОНОМІКИ ТА УПРАВЛІННЯ

Кафедра менеджменту,
публічного управління та
персоналу

МІЖДИСЦИПЛІНАРНА КУРСОВА РОБОТА

на тему:

«Управління командними змінами в організації»

Виконала:
студентка групи ПУА-41
Шпитко Н.
Перевірила:
к.е.н., доц. Кривокульська Н.М.

Національна шкала _____
Кількість балів:
Оцінка _____
ECTS _____

(підпис)

(підпис)

(підпис)

ТЕРНОПІЛЬ, 2019

Зміст

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ	
1.1. Сутнісна характеристика командних змін в організації.....	6
1.2. Об’єктивна необхідність управління командними змінами в організації...	16
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ЧИННОГО ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ	
2.1. Аналіз організаційно-функціонального супроводу проведення командних змін в досліджуваній організації.....	26
2.2. Аналіз підходів, методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації.....	37
РОЗДІЛ 3. ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	45
Висновки.....	54
Список використаних джерел.....	58

Вступ

Актуальність проблеми. Більшість завдань, що постають перед працівниками різних типів організацій, вимагають колективних зусиль. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, вона була і залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому, людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності.

Переваги командної форми організації роботи полягають в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації, своєчасно і завчасно виявляти загрози, використовуючи можливості, що відкриваються, і ефективно використовувати знання, вміння та досвід всіх своїх членів. Ще однією перевагою командної роботи і командного менеджменту є те, що їх використання дозволяє значно скоротити кількість рівнів управління.

Аналіз останніх досліджень та наукових праць. Найчастіше поняття «команда» вживають у контексті бізнесу, коли говорять про управлінські топ-команди та виробничі команди лінійних менеджерів. Значна кількість прикладних досліджень також стосується формування команд в організаціях, аналізу їх конкурентоспроможності, вивчення ролі організаційного клімату та корпоративної культури (Т.Базаров, Р.Белбін, Д.Брэдфорд, Г.Гертер, В.Горбунова, Х.Рамперсад та ін.).

Командною вважається і робота на державній службі, зокрема, у структурних підрозділах органів державного, регіонального і місцевого самоврядування. Актуальність наукових розвідок у цій сфері пов'язана, насамперед, із зростанням суспільних вимог до якості діяльності державних службовців, її висвітленням (Ю.Богач, Г.Гончарова, О.Дудкіна, Л.Карамушка, Н.Кирилко, О.Кухленко, Н.Коломінський, О.Кондратенко, Н.Кривокульська, А.Мельник, В.Михайленко, Л.Найдьонова, М.Шкільняк та ін.).

У науковій літературі науковцями пропонуються різні системи адміністративної підтримки змін в організаціях, винагород і контролю,

подолання індивідуального та групового опору змінам. У цьому напрямку працюють такі вчені: Д.Харрінгтон, Д.Воронков, С.Шилов та ін.

Разом з тим, сучасні умови функціонування місцевих органів влади вимагають комплексного дослідження усіх факторів впливу на роботу їх кадрової компоненти, обґрунтування, з урахуванням цього, напрямів проведення змін та формування пропозицій щодо доцільного для використання інструментарію реалізації змін. Усе це обумовлює актуальність теми міждисциплінарної курсової роботи: «Управління командними змінами в організації».

Метою міждисциплінарної курсової роботи є розвиток теоретичних положень і вироблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення механізму управління командними змінами в Рівненській міській раді.

Для досягнення мети міждисциплінарної курсової роботи були поставлені і розв'язувались такі **завдання**:

- здійснити сутнісну характеристику командних змін в організації;
- довести необхідність управління командними змінами в організації;
- проаналізувати організаційно-функціональний супровід проведення командних змін в досліджуваній організації;
- здійснити аналіз підходів, методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації;
- запропонувати напрями вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації.

Об'єктом міждисциплінарної курсової роботи є процес управління командними змінами в досліджуваній організації (Рівненській міській раді).

Предметом роботи є теоретичні і практичні аспекти удосконалення процесу управління командними змінами в організації.

Для досягнення визначеної мети у міждисциплінарній курсовій роботі використовувались такі **методи дослідження**: системний аналіз (для обґрунтування необхідності проведення командних змін в організації як передумови її належного функціонування і розвитку – розділ 1; для здійснення аналізу організаційного супроводу проведення змін в досліджуваній організації –

розділ 2); порівняльний аналіз (для співставлення чинного процесу управління змінами в досліджуваній організації з можливими напрямками його вдосконаленого варіанту – розділи 2, 3); структурний аналіз (для визначення структури системи управління командними змінами в досліджуваній організації – розділ 3); факторний аналіз (для виявлення чинників, що зумовили потребу вдосконалення процесу управління командними змінами в досліджуваній організації – розділи 2, 3); метод моделювання (для побудови: структурно-логічної схеми «життєвого циклу» спрямованості соціально-психологічної діагностики клімату в команді (командах) досліджуваної організації – розділ 3).

Наукова новизна міждисциплінарної курсової роботи полягає у розвитку теоретико-методологічних основ управління командними змінами в організації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що розвинуті у міждисциплінарній курсовій роботі теоретичні положення та сформовані практичні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління командними змінами можуть бути використані у роботі Рівненської міської ради і команд її кадрового складу (виконавчого комітету, депутатського корпусу) при виробленні управлінських рішень.

Структура та обсяг міждисциплінарної курсової роботи. Робота розміщена на 66 сторінках, включає три розділи, список використаних джерел із 103 позицій, 8 рисунків і 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутнісна характеристика командних змін в організації

Як зазначає автор праці [95, С. 10], «критичний аналіз та оцінка наукової літератури з проблем управління змінами свідчить про існування різноманітних інтерпретацій поняття «зміна», починаючи від класичних і продовжуючи визначеннями сучасних авторів. При цьому, оскільки зміна означає вчинення перетворень, які змінюють суть справ або явищ, то вона об'єднує в собі і процес і зміст... Оскільки з поняттям зміни пов'язано багато таких визначень, як удосконалення, реструктуризація, модернізація, інновація, трансформація і т.п., всі ці поняття описують стан існуючої реальності, яка змінюється, а всі можливі перетворення, які виникають і тривають в соціальній, організаційній, технічній, культурній сферах організацій стають поняттям універсальним, у якому під різними назвами відображаються будь-які прояви «руху» у стані речей, притаманних внутрішньому середовищу організації, яке поєднане із зовнішнім світом».

Засновником наукового напрямку управління змінами вважається К.Левін. Підтримуємо думку автора праці [4] щодо того, що базова ідея Левіна, що простежується в усіх його роботах і концепціях, полягає в тому, що в основі будь-якої зміни організації знаходяться зміни людей, пов'язаних з цією організацією. Тому, щоб здійснити зміни організації, необхідно домогтися, щоб ці зміни були зрозумілі, прийняті та здійснені усіма її співробітниками.

Зміни стосуються працівників організації. За рівнями управління їх доцільно розділяти на три типи: окрему особу (індивід), групу осіб (команду), персонал організації загалом (трудоий колектив). Разом з тим, більшість завдань, що постають перед працівниками, вимагають колективних зусиль. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, вона була і залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому, людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але

тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності.

Переваги командної форми організації групової роботи в тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [42; 83].

Модель управління змінами Дж. Дак була викладена в монографії “Монстр змін. Причини успіху і провалу організаційних перетворень”, що вийшла в 2001 р. [24]. На думку Дак, її уявлення процесу змін підходить для індивідуальної трансформації, тому вона розглядає маленькі індивідуальні зміни в рамках великої трансформації. У цілому, підхід Дак простіший для розуміння, логічніше викладений, більш практичний, ніж підхід Коттера, але і більш вузький. Приміром, на відміну від Дж. Дак, М. Бієр є прихильником ідеї про те, що ефективно управляти змінами можна, змінюючи передусім ролі співробітників, а не їхнє ставлення та емоційне сприйняття. Досягається це, на думку М.Бієр, шляхом поміщення співробітників у новий організаційний контекст.

Необхідною умовою розвитку особистості є її приналежність до групи. В той же час, зіткнення групових та індивідуальних інтересів може гальмувати розвиток особистості та викликати конфлікт. Погляди конкретних людей можуть істотно розходитися з громадською думкою. Соціальний контроль існує в кожній групі, і він також обумовлює формування і розвиток інтегральних психологічних рис групи. Особа, як правило, може входити до складу декількох соціальних груп одночасно. Наприклад, сім'я, бути членом трудового колективу, спортивного клубу, брати участь у суспільній та політичній діяльності, входити до складу громадських чи релігійних організацій.

У кожній з груп людина займає певне соціальне становище, відповідне тій

ролі, якій, за розрахунками інших членів групи, вона буде дотримуватися і яка дозволить їм очікувати від неї певної поведінки.

Група являє собою відносно стійку сукупність людей, об'єднаних для досягнення цілі, що пов'язані системою відносин, регульованих загальними цінностями і нормами [89].

Ознаками групи є:

1) об'єднання людей у групи відбувається за певними принципами. Це можуть бути особи певного віку, статі, національності, особи, що поділяють захоплення певним видом діяльності (спорт, релігійні течії, культурні вподобання);

2) наявність структури (кожен член групи займає певний ранг);

3) наявність спільних інтересів, виражених як громадська думка, психологічний клімат, групові норми та цінності, груповий контроль;

4) наявність формальних та неформальних відносин. Формалізація відбувається через здійснення прав і обов'язків членів групи, а неформальні відносини будуються на основі почуттів учасників один до одного всередині групи;

5) наявність взаємоузгоджених дій;

6) усвідомлення особистістю своєї приналежності до певної групи, що лежить в основі її самовизначення [89].

Особливим різновидом групи є команда (рис. 1.1).

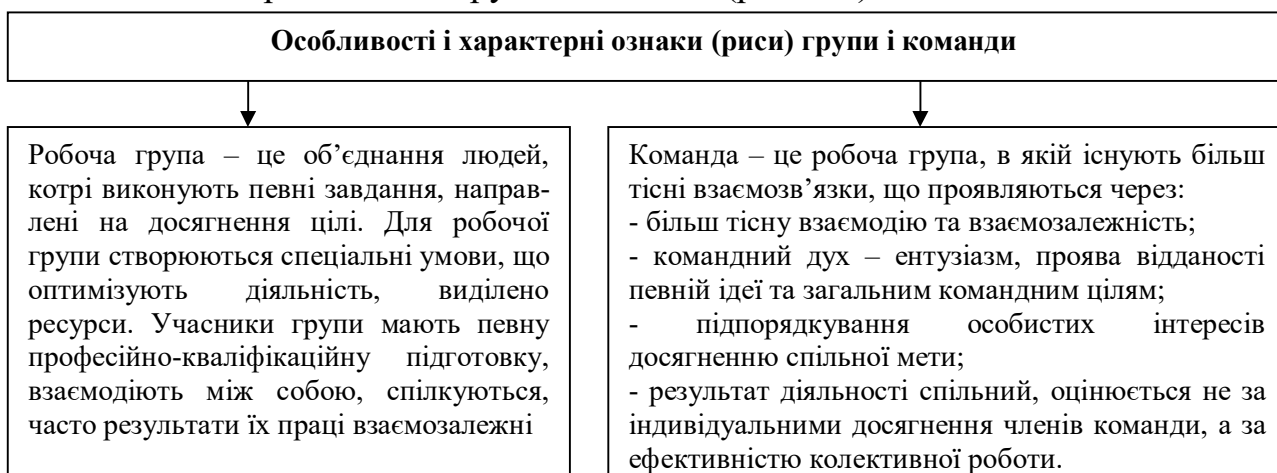


Рис. 1.1. Особливості і характерні ознаки (риси) групи і команди

Хоч у визначенні цих термінів є багато спільного, проте це не одне й те саме. У сучасних умовах інтернаціоналізації та глобалізації усіх проявів суспільного життя (економічного, політичного, культурного), зростає інформаційне навантаження, має місце загострення проблеми ефективного менеджменту, посилюється складність завдань, що вимагають колективної роботи. Назріла необхідність у якісному розвитку групових зусиль, наданню спільній праці нового характеру та змісту, а саме – командного.

Основні принципи формування команди подані в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Основні принципи формування команди

Назва принципу	Його зміст
1	2
Добровільність входження в команду	До складу команди може бути включений тільки той кандидат, хто добровільно виявив готовність ввійти до складу команди на основі обізнаності і розуміння всіх умов її діяльності.
Колективне виконання роботи	Кожний член команди виконує ту частину загального завдання, яку йому доручила команда, а не ту, що він зазвичай виконував за завданням адміністративного начальства (останнє не виключається в рамках команди).
Колективна відповідальність	Вся команда втрачає в довірі, стимулюванні, у суспільному визнанні, якщо завдання не виконано з вини будь-якого з членів команди.
Орієнтованість оплати праці на кінцевий результат командної роботи	Всі члени команди, незалежно від посад, «придбають», якщо команда в цілому працювала ефективно, і «втрачають», якщо команда не досягла результату.
Гідна значущість стимулювання команди за кінцевий результат	Керівництво повинне володіти інформацією про стимули, значущі для кандидатів в члени команди. Як гідні стимули можуть виступати не тільки гроші, але й інші способи заохочення, засновані на хоббі, амбіціях і перевагах кандидатів. Нерідко громадське визнання виявляється більш цінним стимулом, ніж матеріальна винагорода.
Автономність самоврядування команди	Діяльністю членів команди управляє її керівник (лідер), а не адміністративне начальство корпорації.
Підвищена і виконавська дисципліна	Кожний член команди відповідає за кінцевий загальнокомандний результат. Цей принцип добровільно приймається кожним членом команди.
Взаємопідтримка, комфортний клімат і дружні відносини	Команда буде тільки тоді командою, коли її члени поважають один одного, навчають один одного і підтримують дружні відносини, хоча за межами команди ці якості можуть і не виявлятися.

Примітка. Сформовано на основі джерела [59]

Отже, команда – це соціальна група, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, ніж формальні, а дійсна роль і вплив конкретної особи не збігаються з її офіційним статусом і вагою. Командою є також трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх

працівників спільним цілям і цінностям організації.

Автор наукової праці [89] звертає увагу на те, що команда впливає на організаційну діяльність та організаційну культуру, вплив створює ряд організаційних переваг:

- організаційна комунікативна мережа стає більш ефективною і відкритою, забезпечуючи всім співробітникам доступ до інформації, що визначає якість роботи;

- формування і діяльність команд, особливо багатofункціональних, призводить до налаштування більш міцних зв'язків між зовнішніми і внутрішніми структурами, зацікавленими в результативній роботі організації;

- для членів команди є характерним більш широке усвідомлення їх власної місії і вони найгостріше відчувають відповідальність за кінцевий результат організаційної роботи;

- командна робота заснована на колективних принципах ухвалення управлінських рішень і командної відповідальності за кінцевий результат організаційної роботи;

- члени команди дістають додаткові можливості розвитку своїх професійних навичок, надаючи один одному допомогу і взаємну підтримку, а також освоюючи нові функції і ролі;

- команди встановлюють і підтримують більш справедливую систему стимулювання і заохочення результативної діяльності;

- особливості командної діяльності визначають важливе значення організаційних і командних цінностей як чинника поведінки членів команди;

- удосконалення якості роботи в команді є повсякденним завданням всіх і кожного її члена окремо, що сприяє результативній діяльності [89].

Доцільність командної діяльності зумовлюється впливом таких факторів:

- виникнення комплексних завдань, що потребують різноманітних спеціальних професійних знань, експертних рішень;

- ускладнення організаційної структури та розширення масштабів діяльності сучасних соціально-економічних систем;

- усі компоненти діяльності є взаємозалежними;
- структура й культура організації не виключають ефективного функціонування команд;
- зацікавленість команди у вирішенні завдання, проявляючи відданість загальній ідеї;
- необхідність впровадження в організації інноваційних рішень;
- індивіди мають деякий досвід командної роботи;
- керівник організації виявляє схильність до демократичного стилю лідерства, розуміючи важливість делегування повноважень.

Відмінності між групою і командою подані в табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Відмінності між групою і командою

Група	Команда
1	2
Має формального керівника	Розподіляє функції керівництва між учасниками або періодично змінює керівника
Індивідуальна відповідальність	Відповідальність один перед одним
Має непрямий вплив на бізнес (фінансові показники), на оцінку ефективності роботи організації	Оцінка ефективності прямо залежить від результатів роботи
Обговорює і розподіляє індивідуальну роботу	Обговорює і розподіляє загальну роботу
Працює всередині організації	Не обмежується рамками організації
Індивідуальні результати роботи	Групові результати роботи

Примітка. Сформовано на основі джерела [59]

Переваги командної роботи, насамперед, полягають у можливості підвищити гнучкість організації та прискорити її адаптацію до змін у зовнішньому середовищі.

Команда як соціальна група може зазнавати змін.

Причинами проведення командних змін можуть бути:

- формальна атмосфера і неналежний соціально-психологічний клімат у команді;
- завдання недостатньо зрозумілі і приймаються не усіма членами команди;
- члени групи не прислухаються одне до одного;

- в обговоренні принципів питань беруть участь не усі члени групи;
- у ході обговорення не заохочується як висловлення ідей, так і вираз відчуттів;
- група часто ухвалює рішення, які ґрунтуються не на згоді, а на голосуванні більшості.

За таких умов команда не тільки не спроможна успішно виконувати свою місію, але і задовольняти особисті і міжособові потреби своїх членів. Тому, необхідним є здійснення управління командними змінами, яке, своєю чергою, реалізується через командне управління (менеджмент).

За таких умов команда не тільки не спроможна успішно виконувати свою місію, але і задовольняти особисті і міжособові потреби своїх членів. Тому, необхідним є здійснення управління командними змінами, яке, своєю чергою, реалізується через командне управління (менеджмент).

Командний менеджмент – управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень. Вживання підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей [89].

Професіонали, що розділяють ключові цінності та цілі організації, об'єднуючись у команди, більш ефективно вирішують нестандартні унікальні завдання, що постають перед організаціями. Цьому сприяють високий ступінь автономності команди, взаємозалежність та взаємовідповідальність за результати, особисті міжособистісні стосунки.

Існують різні типи корпоративних команд. Їх можна класифікувати за різними критеріями (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Критерії класифікації корпоративних команд

Критерій	Класифікація корпоративних команд у відповідності до критерію
1	2
Організація і форма внутрішнього управління	<ul style="list-style-type: none"> - з горизонтальними структурними взаємозв'язками (горизонтальна команда). Вона складається з працівників того самого рівня, але з різних відділів, яким доручено виконання певного завдання. Після вирішення завдання група розпускається; - з вертикальними структурними взаємозв'язками (вертикальна команда). Вона складається з менеджера і його формальних підлеглих. Зазвичай до такої команди входить відділ (служба); - спеціалізовані команди. Ці команди, зазвичай, не входять до формальної структури організації і працюють над окремими, важливими для організації проектами;
За структурованістю та визначеністю завдань	<ul style="list-style-type: none"> - команди, націлені на вирішення нечітко визначених, складних проблем. Члени команд повинні довіряти один одному, бути надійними, інтелектуальними і прагматичними людьми; - творчі або дослідницькі команди, націлені на дослідження можливостей середовища та пошук альтернатив. Члени таких команд повинні бути незалежними, творчими й наполегливими в здійсненні колективних цілей; - команди тактичної реалізації (так звані «хірургічні» команди), націлені на виконання конкретного плану. Вони потребують чіткої постановки завдання, однозначного розподілу ролей і формулювання конкретних критеріїв успіху;
За загальною характеристикою основних моделей команди	<ul style="list-style-type: none"> - функціональна команда, яка складається з фахівців, які повинні максимально ефективно вирішувати завдання, поставлені керівництвом. Команда може пропонувати керівництву інноваційні рішення проблем, але право висунення мети і ухвалення рішення залишається за керівництвом організації. Діяльність цього типу команди більш ефективна в традиційній ієрархічній організації, що функціонує в умовах стабільного, малодинамічного й передбачуваного ринку; - мультидисциплінарна команда. Вона поєднує фахівців (частіше провідних) з ряду організаційних підрозділів або партнерських організацій, чия компетентність дозволяє знайти й реалізувати найбільш оптимальне рішення складної і важкої проблеми. Об'єднання здібностей і можливостей кожного з членів команди, які взаємно доповнюють один одного, створює синергетичний ефект, що визначає високий потенціал мультидисциплінарної команди. Команда такого типу, як правило, легше пристосовується до середовища; - самокерована команда, що складається з фахівців, які володіють високим рівнем професіоналізму в деяких сферах, взаємно доповнюючи один одного. Цей тип команди характеризується високим ступенем свободи в прийнятті й реалізації рішень. Діяльність цього типу команди більш ефективна за умов становлення нової справи, створення нової організації або структури;
За характером взаємостосунків команди і навколишнього середовища	<ul style="list-style-type: none"> - ізолюючі, відособлені від зовнішнього середовища. Найчастіше це відбувається для збереження комерційної таємниці; - інформуючі, що створені для спілкування із зовнішнім середовищем, розповсюджують інформацію про організацію; - маркетингові, орієнтовані на вивчення запитів та інформування споживачів, просування товарів на ринок; - вивчаючі (здійснюють моніторинг, збір, впорядкування, аналіз інформації про зовнішнє середовище організації).

Продовження табл. 1.3

1	2
З погляду організації і форми внутрішнього управління	<p>- команда, керована менеджером (manager-led team). Менеджер діє як лідер і відповідає за визначення цілей, методів їх досягнення і функціонування даної команди. Самі команди несуть відповідальність тільки за реальне виконання дорученої їм роботи. Команда повністю довіряє лідеру, вважаючи, що ніхто, окрім нього, не запропонує більш раціональних і продуманих рішень. Його розпорядження не підлягають сумніву і критиці. Керівник-лідер здійснює одноосібне управління діяльністю команди, періодично радячись з членами команди на свій розсуд. Така команда виключно ефективна в своїй діяльності до тих пір, поки авторитет керівника-лідера незаперечний і приймається в силу членами команди майже на підсвідомому рівні. Керівництво фірми відповідає за моніторинг і управління процесами діяльності, відбір членів команди і взаємодію з організацією;</p> <p>- самокерована (self-managing) або саморегулююча команда (selfregulating team). Менеджер або керівник визначає головну мету команди, але команда користується свободою вибору методів для досягнення цієї мети. Самокеровані команди набувають все більшу популярність і є маленькими групами людей, що володіють повноваженнями ухвалювати рішення, необхідні для самоврядування. Самокеровані команди є постійними й формальними елементами структури організації. Вони прийшли на зміну традиційним робочим групам, очолюваними начальниками;</p> <p>- цілеспрямовані (self-directing) або самопроектвані (self- designing) команди самі визначають свої задачі й методи їх досягнення. Цілеспрямовані команди пропонують максимальний потенціал для новаторства, посилюють прихильність цілям, надають можливість для організаційного навчання і змін. Ця форма управління найбільш прийнятна для нечисленних команд справжніх професіоналів. Кожний член команди «закриває» автономну ділянку робіт і його думка є надзвичайно важливою для команди в цілому. Всі відповідальні рішення приймаються колегіально, реалізує їх керівник команди або один з ключових фахівців команди. Цілеспрямовані команди ухвалюють рішення по розподілу завдань; складають графік підвищення кваліфікації, відпусток, наднормових робіт і стежать за виробничими моментами, такими як низька продуктивність або погане положення з питаннями етики;</p> <p>- самоорганізуючі команди відповідають за виконання задачі, управляючи своєю діяльністю, створюючи групу або організаційний комітет. Вони беруть на себе максимальний ступінь контролю і відповідальності. В багатьох компаніях президент або генеральний директор був замінений командою, що самоорганізується, - радою директорів. Рада директорів великої компанії може бути поділена на постійні комітети, такі як ревізійна комісія, фінансова комісія і виконавчий комітет. На більш низьких рівнях організації самоорганізуючі команди можуть бути утворені для таких цілей, як зниження собівартості, вдосконалення технології, вирішення соціальних питань або для поліпшення відносин між підрозділами;</p>

Примітка. Сформовано на основі джерела [59]

Для того, щоб успішно здійснити зміни, на членів команди покладаються відповідні ролі. Наприклад, О'Ніл виділив 4 ключових ролі успішної команди змін, представлені на табл. 1.4.

Таблиця 1.4

4 ключових ролі успішної команди змін (за О'Нілом)

Ключові ролі	Ключові ролі
1	2
<p>Спонсор має повноваження на впровадження змін, контролює ресурси. Повинен мати чітку уяву про характер змін, визначити ціль та можливий результат. Підтримуючий спонсор – спонсорує зміни у своїй області, проте відповідальність належить співробітникам, що знаходять вище по ієрархії. Повинен проявляти обережність;</p>	<p>Виконавець впроваджує зміни, звітується перед спонсором. Повинен слухати та прояснити усі питання із спонсором з самого початку;</p>

Продовження табл. 1.4

1	2
<p>Агент змін полегшує зміни, підтримує зв'язок між спонсором та виконавцем, проте прямим керівником для виконавців не являється. Виступає в ролі збирача інформації, вчителя, порадирика, інструктора, наставника.</p>	<p>Адвокат має ідею, проте потребує спонсора для її втілення. Повинен зробити ідею привабливою для спонсора. Такий метод забезпечить чітку та ясну кадрову систему організації, необхідну для проведення змін, простий та гнучкий спосіб розподілу функцій.</p>

Примітка. Сформовано на основі джерела [35]

Командні зміни і управління ними в організаціях повинні базуватися на врахуванні досвіду вітчизняних і зарубіжних організацій щодо проведення змін.

Командні зміни повинні спрямовуватись на утвердження командних цінностей. До командних цінностей можна віднести наступні (рис. 1.2).

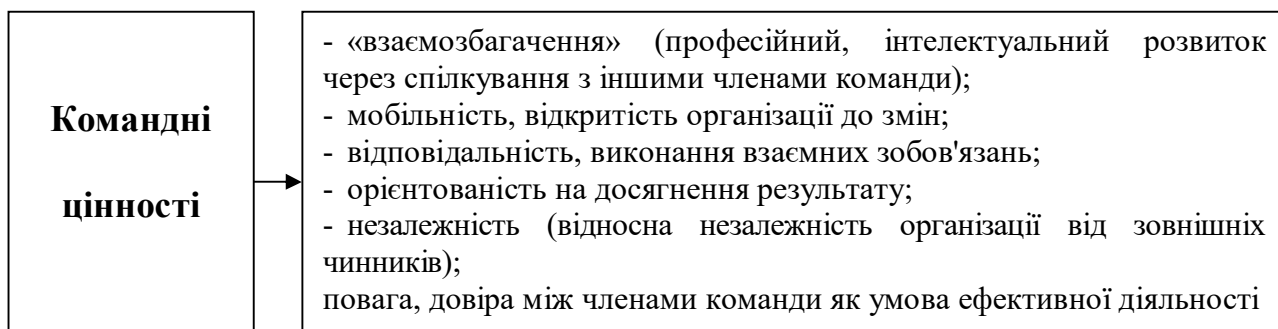


Рис. 1.2. Командні цінності, на які повинні спрямовуватись командні зміни

Сформовано на основі джерела [23]

Зовнішній рівень цінностей командних змін представлений професійними цінностями, загальними для всіх організацій певної категорії.

Модернізація українського суспільства, взагалі, та економіки, зокрема, значною мірою залежить від того, чи відбуватимуться необхідні зміни в культурі, в неформальних інститутах, у системі цінностей і якщо так, то яким темпом і в яких напрямках. Ці зміни, по суті, утворюють умови успіху командних змін і управління ними на шляху до модернізації, його соціальний контекст та глибинний зміст.

1.2. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в організації

Сучасні організації являють собою складні системи взаємодіючих і впорядкованих внутрішніх елементів, що утворюють стійку цілісність і знаходяться у взаємодії з зовнішнім середовищем.

До елементів системи «організація» відповідно до джерела [14] відносяться: цілі, завдання, структура, ресурси, технології, результати, об'єкти, менеджмент. Вони формуються, використовуються, перетворюються для підвищення ефективності діяльності організації. З метою виживання і розвитку організація змушена пристосовуватися як до внутрішніх, так і до зовнішніх змін. Співробітники організації (групи співробітників, їх команди) повинні розвиватися, вдосконалюватися і пристосовуватися до змін.

Зміни можуть здійснюватися на рівні окремого працівника, команди співробітників і організації в цілому. При переході на кожен наступний рівень зміни стають все ільш складними, для їх реалізації потрібно все більше часу.

Так, зміни, які впливають на працівника (наприклад, зміна його службових обов'язків, повноважень, функцій), займають менше часу і будуть менш важкими при реалізації, ніж, приміром, зміни стратегії організації. Управлінські зміни в організаціях асоціюються, насамперед, з організацією нових відділів, секторів і служб на всіх рівнях управління організацією. Крім зміни організаційної структури управління, вони можуть включати і інші заходи, цілями яких є підвищення ефективності і вдосконалення методів управління організацією і її персоналом, зміна організаційної структури, зміни стратегії, а також зміни у соціально-трудовій сфері.

Автор наукової праці [5] визначає управлінські зміни як цілеспрямовані зміни у функціонуванні підприємства, які істотно перетворюють систему, структуру організації, стиль управління, персонал, організаційну культуру.

Проте, на думку М.Іванова і Д.Шустермана [33], управлінські зміни – це зміни в організаційно-управлінській сфері підприємства, які супроводжують процес його розвитку. При цьому, під розвитком підприємства розуміється

процес його якісного вдосконалення, який призводить до зміни його системоутворюючих функцій і організаційної культури.

На наш погляд, визначення поняття «управлінські зміни» слід розуміти, як керовані перетворення у стратегії, організаційній структурі, системі і методах управління в організації, які зумовлюють істотне покращення її діяльності.

Розглядаючи структуру сучасних організацій за системним підходом та з позицій управління змінами, можна виділити дві взаємопов'язані підсистеми: керуючу та керовану підсистеми. Зміни можуть відбуватися як у керуючій, так й у керованій підсистемах системи менеджменту організації. Відповідно до цього, можна виділяти і класифікувати зміни в технологіях і продуктах (продукції або послугах), які пов'язані з керованою підсистемою, та управлінські зміни, які відбуваються у керуючій підсистемі організації.

Б.Мільнер в роботі [56] пропонує не проводити диференціації між інноваціями та будь-якими свідомими змінами, що відбуваються в організації, а планові організаційні зміни розглядати як навмисне поліпшення, яке стосується взаємовідносин, технології або трансформації процесів, структури координаційних механізмів, кадрових або посадових позицій, культури та інших аспектів діяльності організації.

Дотримуючись такого погляду на природу змін, трансформаційні зміни в організації можна вважати тотожними інноваціям, якщо такі зміни започатковуються задля підвищення ефективності діяльності організації й направлені на її розвиток, та якщо до цього часу в організації не використовувалися виробничі процеси і технології, стратегії та методи управління що пропонуються змінами.

Наприклад, відомостями про реалізацію управлінських змін (в тому числі, командних), які повинні надавати підприємства у Держкомстат України, є: розробка та реалізація нової або значно зміненої стратегії в організації; впровадження сучасних, заснованих на ІТ методів управління організацією; розробка і впровадження нових або значно змінених оргструктур; застосування сучасних систем контролю якості, сертифікації продукції, включаючи

використання сучасних стандартів якості; розробка нових або значно змінених методів і заходів організації праці; впровадження сучасних систем логістики та поставок сировини, матеріалів, комплектуючих («точно в строк»); створення спеціалізованих підрозділів щодо проведення наукових досліджень і розробок, практичної реалізації науково-технічних досягнень (технологічні та інжинірингові центри, малі інноваційні підприємства); організація та вдосконалення маркетингової діяльності; інші управлінські зміни [5].

Особливу групу командних змін визначають кадрові інновації, які включають різноманітні заходи, а саме:

- впровадження нових методів залучення та оцінки персоналу організації;
- реалізація різних мотиваційних програм, впровадження програм навчання та розвитку персоналу;
- впровадження змін у системі стимулювання праці персоналу;
- реалізація програм щодо зміни організаційної культури та розвитку етичних засад роботи кадрового складу організацій тощо.

Радикальної реорганізації також вимагає процес задоволення потреб клієнта. Він також прямо стосується командних змін. Це вимагає, передусім, впровадження інформаційних технологій та інформаційних систем управління організаціями і їх кадровим складом. Обумовлюється це тим, що навіть досконала інформаційна база в системі управління організацією не може дати бажаного результату, якщо не змінити компетенції персоналу. Приймаються до уваги не тільки організаційні (обов'язки, повноваження), але і суто кваліфікаційні (можливості, здібності, навички) параметри.

У зв'язку з цим, автори концепції господарського реінжинірингу ведуть мову про "уповноважених" співробітників, які повинні стати "професіоналами процесу". Докорінно повинна покращитися співпраця персоналу (наприклад, у робочих групах, командах) та засоби комунікації поміж колегами.

Необхідні також зміни в сфері кадрового менеджменту, особливо, це стосується оновлення бази компенсацій (оплати праці). При цьому, систему стимулювання слід орієнтувати на фактичні здібності та досягнення

співробітників, а не на їх колишні заслуги.

Управління командними змінами в організації автоматично вимагає проведення змін в рамках організаційного розвитку.

Під організаційним розвитком мається на увазі концепція планування, ініціювання та здійснення процесів зміни соціальних систем із залученням широкого кола учасників [5].

Наприклад, прихильники еволюційної концепції виходять з того, що в першу чергу повинні змінюватися погляди, ціннісні уявлення й моделі поведінки членів соціотехнічної системи (команди працівників як трудового колективу організації), а потім змінюється вже і сама система ("організація" в інституціональному розумінні). Організаційний розвиток визначається як довгостроково, ретельній, всеосяжній процес зміни і людей, що в ній працюють, при цьому мета таких змін полягає в одночасному підвищенні продуктивності організації та якості праці. Навчання усіх співробітників ведеться шляхом прямої взаємодії та передачі практичного досвіду. Тобто, така концепція включає як структурний, так і кадровий аспекти [5].

У рамках структурного підходу робиться спроба за допомогою змін в організаційному і командному регулюванні (наприклад, шляхом організаційних планів, описів окремих рольових функцій) створити сприятливі рамкові умови для досягнення цілей організаційного розвитку. Кадровий підхід полягає у проведенні заходів з підвищення кваліфікації співробітників (розвитку персоналу) і стимулювання їхньої готовності до прийняття і здійснення змін.

Безсумнівно, кінцева мета організаційного розвитку будь-якої установи (економічна та соціальна ефективність) повинна спиратися на комбінацію обох підходів і основне нормативне положення, що зміни повинні здійснюватися членами організації (командою працівників).

В межах концепції організаційного розвитку важливим є встановлення того, в якому місці організаційної ієрархії знаходиться початковий пункт для процесу командних змін, який у подальшому повинен відігравати центральну роль для всієї організації як соціальної системи. У цьому відношенні концепція

організаційного розвитку суттєво відрізняється від концепції господарського реінжинірингу, для якого є характерним рух "зверху вниз", то концепція організаційного розвитку значно багатша варіантами вибору для проведення і організаційних, і командних змін. Вона допускає не тільки зворотний хід процесу ("знизу вгору"), але і його ініціювання в нижній і в верхній частинах ієрархії одночасно (так звана біполярна стратегія).

Процеси змін і управління ними можуть початися також в декількох ієрархічних ланках організації, різних спеціальних сферах діяльності і на різних ієрархічних рівнях (стратегія "багатьох точок") або подібно клину в центрі ієрархічної структури, поступово поширюючись на прилеглі пласти соціальної системи (стратегія "клину").

Автор наукової праці [29] відзначає, що метод організаційного розвитку (принаймні його найбільш суттєві складові) знаходить широке застосування в організаційній практиці сучасних підприємств. Головне питання, з яким сьогодні стикаються організації, це вміння ефективно управляти змінами.

В умовах динамічного ринку організації для того, щоб вижити і бути конкурентоспроможними, повинні мати здатність швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Певною мірою будь-яка організація існує, в мінливому середовищі, досить часто складність і швидкість змін перевіряють в практиці здатність менеджерів і виконавців фірми пристосовуватися до ситуації. Якщо організація не здатна провести необхідні зміни, то їй доводиться платити за це дуже високу ціну.

Як показав своїми дослідженнями Ю.Іванов [33], зміни у світі бізнесу та управління ними відбуваються, за такими напрямками:

- зменшення розмірів організацій і чисельності їх персоналу;
- заміна традиційної ієрархії мережевою, едхократічними, горизонтальними, віртуальними та іншими типами структур;
- заміна вертикального розподілу праці горизонтальним;
- головний інтерес багатьох видів бізнесу зсувається від виробництва продукції в бік її обслуговування або надання послуг;

- проектні роботи ведуться на базі сучасних концепцій організаційної науки, реінжинірингу бізнес-процесів, на базі управління знаннями тощо [49].

У науковій літературі доведено, що в реальній бізнес-практиці нездатними адекватно відповідати на потребу у організаційних і командних змінах стають організації з жорсткою ієрархією, високим ступенем функціональної спеціалізації, вузькою і обмеженою відповідальністю, такі, що користуються негнучкими правилами і процедурами, та знеособленими управлінськими моделями. Тому, діяльність сучасних організацій повинна будуватися на гнучкій та адаптивній основі, з використанням систем, які вимагають і дають можливість менеджерам проявляти в роботі високий рівень майстерності та компетенцій.

Висвітлюючи питання управління командними змінами в організації, слід вказати на те, що важливо розрізняти зміни, які так чи інакше відбуваються у всіх організаціях, від тих змін, що плануються менеджментом певної організації з певною метою. Плановані організаційні зміни являють собою свідомі дії менеджерів і працівників (має місце командний вплив) щодо поліпшення роботи структурних підрозділів або організації в цілому по важливих напрямках її роботи. Це робиться задля ефективного адаптування організації до таких змін зовнішнього середовища, які менеджери контролювати не в змозі. Вимоги до змін надходять як з середини організації (у вигляді потреб та очікувань її працівників), а також із зовні – у вигляді зростаючої конкуренції, технологічних інновацій, нового законодавства, тиску соціальних факторів, тощо [49].

Заплановані командні зміни та управління ними завжди мають специфічні цілі, якими можуть бути:

- підвищення продуктивності роботи персоналу;
- посилення мотивації і стимулювання діяльності працівників;
- підвищення задоволеності кадрового складу працею в організації;
- вдосконалення організаційної культури та етики працівників тощо.

Зміни індивідуальної і командної (групової) поведінки персоналу є важливим елементом проведення планованих організаційних змін. Управління

ними вимагає приведення поведінки працівників в організації у відповідність до нових умов. У протилежному випадку – організація не зможе реалізувати свою стратегію, адаптувати її до вимог ринку. Загалом вважається, що те, чи будуть організації виживати, зростати чи занепадати та зникати значною мірою залежить від поведінки їх працівників, особливостей командної роботи, специфіки управління такою роботою і змінами у ній.

Командні зміни можуть відбуватись з різним темпом – від швидкого до повільного. Місце в цьому континуумі та необхідний час на впровадження змін визначаються наступними факторами (рис. 1.3).

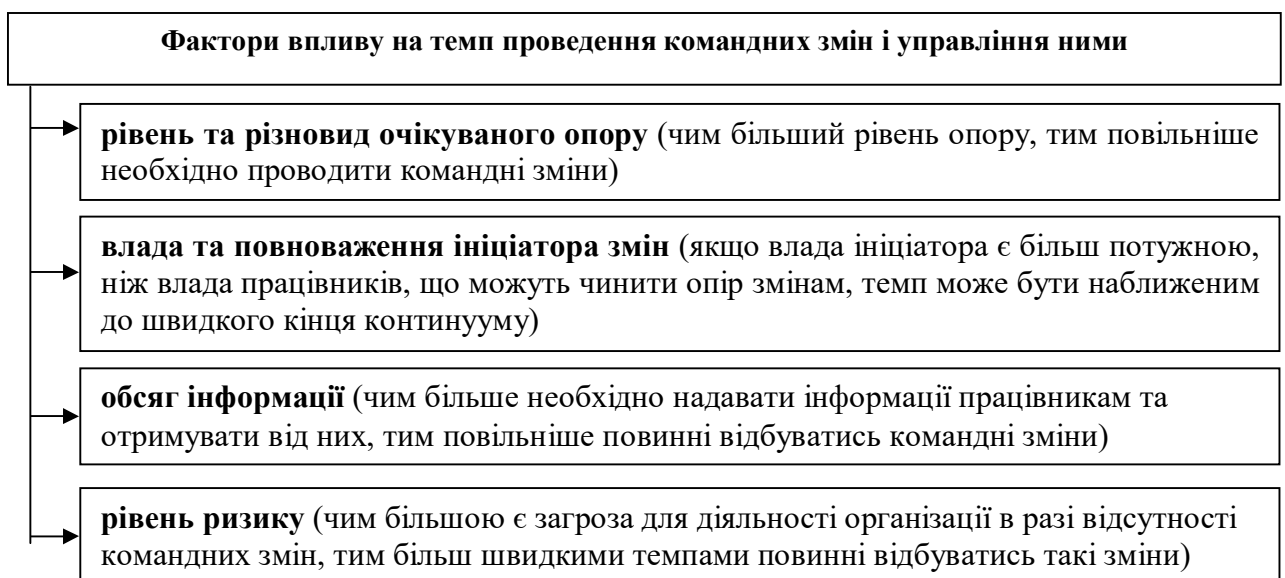


Рис. 1.3. Фактори впливу на темп проведення командних змін і управління ними в організаціях

Сформовано автором з використанням джерела [49]

Врахування наведених факторів для обрання доцільного темпу проведення командних змін та управління ними потребує залучення найбільш досвідчених працівників організації та, в разі необхідності, експертів чи фахівців з інших організацій.

Оцінка можливого опору змінам з боку працівників у рамках управління командними змінами може використовувати анонімне анкетування працівників, обговорення в робочих групах або командах, скриньки для подання пропозицій та скарг та інші канали зворотнього зв'язку.

Намагання керівництва організацій пришвидшити темп змін може стати додатковим негативним каталізатором опору працівників. Тому обрання місця в континуумі темпів змін потребує командної роботи, а не застарілих директивних методів управління.

Подолання опору змінам може бути покращено за допомогою методів управління, запропонованих Дж. Коттером та Л. Шлезінгером [99]:

- інформування і спілкування (при недостатньому обсязі інформації або її низької якості);
- участь і зацікавленість (ініціатори зміни мають недостатньо інформації для її планування, а ризик опору значний);
- допомога і підтримка (опір змінам пов'язаний з острахом адаптації до нових умов);
- переговори й угоди (окремий працівник або група втрачають що-небудь при реалізації змін);
- маніпуляції й кооптації (якщо інші тактики не спрацьовують або є занадто дорогими);
- явний і неявний примус (необхідне швидке здійснення змін, а їх ініціатори мають значну владу).

Загалом, влада ініціаторів командних змін в організаціях може бути підсилена за рахунок ефективного стилю керівництва, використання впливу лідерів. Можливість покращення інформаційних процесів під час впровадження командних змін в організаціях залежить також від використання інформаційних технологій, які уможливають більшу оперативність, достовірність та достатність обсягу інформаційних даних про ці зміни і управління ними.

Системний підхід передбачає вивчення чіткого формування кінцевої цілі, яка виражає ідеальний бажаний стан об'єкта і реалізується у вигляді концепції розвитку та пов'язаний із розглядом багатьох можливостей, урахуванням максимального числа всіх змінних, які визначають стан і зміни об'єкта аналізу з урахуванням того, що частиною системного підходу є інтерактивне вирішення проблеми, тобто поступове наближення до заданої цілі за поступової реалізації

необхідних умов [49].

Своєю чергою, окремі науковці стверджують, що управління змінами, в тому числі, командними, як система має включати три елементи:

- сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;
- компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;
- стратегічний потенціал організації в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самої організації [85].

Опираючись на наявні у літературі наукові дослідження, вважаємо, що система управління змінами є відкритою і складною системою, яка має цілі, виконує відповідні функції та використовує методи впливу на об'єктний склад.

Системі управління командними змінами притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську та соціальну природу: цілісність, адаптивність і розвиток, сумісність та синергічність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

Принципи побудови системи управління командними змінами в організації

Назва принципу	Його зміст
1	2
Цілісність	Передбачає узгодження цілей командних змін із місією організації та її стратегічними цілями.
Адаптивність	Адаптивність системи управління командними змінами до системи управління організацією, а також до зовнішнього середовища формується завдяки ретельному моніторингу конкурентних індикаторів організації і пошуку тих шляхів, реалізація яких поліпшує її позиції у відносинах із партнерами і конкурентами [49].
Сумісність та синергічність	Означає здатність системи управління командними змінами та інших систем в організації взаємно доповнювати одна одну (можливість пристосовуватися, не вступати в суперечність, не створювати конфлікти, взаємоадаптовуватися) для того, щоб односпрямованістю своїх дій досягнути найкращого кінцевого результату функціонування організації.

Примітка. Сформовано самостійно з використанням джерела [49]

Функціонування системи управління командними змінами базується на механізмі реалізації управлінських рішень, який слід розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів,

які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [98].

Без професіоналізму менеджменту організацій, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху результативність командних змін не буде високою.

Отже, для успішного функціонування організації і її кадрового складу необхідно завчасно аналізувати фактори зовнішнього середовища, оцінювати готовність до змін (як самої організації, так і команд її працівників), ретельно планувати діяльність, оцінюючи ризики, працювати над подоланням можливого опору та проводити розподіл повноважень між учасниками процесу командних змін. Розроблення ефективної системи управління командними змінами стає важливим фактором розвитку організацій.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ЧИННОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

2.1. Аналіз організаційно-функціонального супроводу проведення командних змін в досліджуваній організації

Аналізуючи організаційно-функціональний супровід проведення командних змін в досліджуваній організації, вкажемо на те, що сучасні умови ринкової економіки характеризуються високим ступенем нестабільності та невизначеності зовнішнього середовища, у якому вона діє, посиленням його впливу на адміністративний менеджмент у системі її менеджменту, особливо, з огляду на те, що «адміністративний менеджмент двовекторно направлений на вирішення зовнішніх організаційних завдань і на забезпечення ефективності роботи органів державної влади в умовах динамічного зовнішнього середовища» [45].

Тому завдання, які сьогодні стоять перед Рівненською міською радою, неможливо вирішити без належного організаційно-функціонального супроводу, в тому числі, в частині проведення командних змін в досліджуваній організації.

Загалом, організаційно-функціональне забезпечення розподілу та закріплення повноважень, обов'язків і відповідальності працівників організації полягає у забезпеченні її функціонування за трьома взаємодіючими рівнями (інституціональним, організаційним і міжособистісним), яким відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (директивних, організаційних, договірних, індивідуальних) і відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління організацією. Цей баланс інтересів істотним чином впливає на проведення командних змін в організації.

Рівненська міська рада (Рівнерада) – представницький орган місцевого самоврядування, який наділений правом представляти інтереси територіальної громади, приймати від її імені рішення та здійснювати в її інтересах функції і повноваження місцевого самоврядування, визначені Конституцією України, законами України "Про місцеве самоврядування в Україні", "Про статус

депутатів місцевих рад", Європейською хартією місцевого самоврядування, Статутом територіальної громади міста Рівного, іншими нормативно-правовими актами та Регламентом Рівненської міської ради (див. додаток А).

Рівненська міська рада є організаційно-правовою формою державних організацій, які виступають особливими елементами суспільної системи, зорієтованими на здійснення суспільно-корисної діяльності, та складовою державного сектору економіки. Державний сектор виступає гарантом виконання взятих на себе державою функцій, що реалізуються через досліджувану організацію.

Через це, Регламентом Рівненської міської ради до принципів, на яких базується діяльність Рівнеради, віднесено принципи: законності; гласності; відкритості; колегіальності; поєднання місцевих і державних інтересів; правової, організаційної та матеріально-фінансової самостійності в межах повноважень, визначених чинним законодавством; підзвітності і відповідальності перед територіальною громадою міста Рівного; державної підтримки та гарантії місцевого самоврядування; судового захисту прав місцевого самоврядування; народовладдя.

У сучасних умовах діяльність органів державної влади, в тому числі, Рівненської міської ради, характеризується яскраво вираженими тенденціями до ускладнення роботи і посилення свого структурного і функціонального складу, що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Це досягається через формування управлінської команди, зокрема, депутатського корпусу. Тому, важливим організаційним компонентом Рівненської міської ради є депутат місцевої ради як представник інтересів територіальної громади. На нього покладається множина обов'язків (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Обов'язки депутата Рівненської міської ради

Обов'язки депутата Рівненської міської ради
1
<p>1) дотримуватися Конституції України та законів України, актів Президента України, Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів, що визначають порядок діяльності Рівнеради та її органів, а також положень цього Регламенту (пункт 1 частини 1 статті 18 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>2) виражати і захищати інтереси територіальної громади міста Рівного (частина 2 статті 2 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>3) брати участь у роботі Рівнеради, постійних комісій та інших її органів, до складу яких його обрано, особисто брати участь у голосуванні на засіданнях цих органів, всебічно сприяти виконанню їхніх рішень (пункт 2 частини 1 статті 18 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад", частина 4 статті 49 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні");</p> <p>4) входити до складу однієї з постійних комісій, що утворюються Рівнерадою (крім секретаря міської ради) (частина 2 статті 20 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад", частина 2 статті 49 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні");</p> <p>5) бути присутнім на пленарних засіданнях Рівнеради, засіданнях постійної комісії та тимчасових контрольних комісій, до складу яких він входить; у разі неможливості бути присутнім на засіданні депутат Рівнеради повідомляє про це особу, яка очолює відповідний орган (частина 3 статті 20 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>6) за дорученням Рівнеради, постійної комісії та тимчасових контрольних комісій, до складу якої його обрано, брати безпосередню участь у підготовці питань для розгляду на пленарних засіданнях Рівнеради та засіданнях комісій (частина 2 статті 20 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>7) виконувати рішення Рівнеради, її органів та доручення міського голови, інформувати їх про виконання відповідних рішень і доручень (пункт 3 частини 1 статті 18 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>8) підтримувати зв'язок з виборцями, територіальною громадою міста Рівного, трудовими колективами підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності та громадськими організаціями, органами місцевого самоврядування, місцевими органами виконавчої влади, розташованими на території міста Рівного (пункт 1 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>9) виконувати доручення виборців, дотримуватись основних положень своєї передвиборчої програми (частина 2 статті 49 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні"; частина 2 статті 2, стаття 17, пункт 3 частини 1 статті 37 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>10) не рідше одного разу на півріччя інформувати територіальну громаду міста Рівного про роботу Рівнеради та її органів з питання виконання бюджету та Програми соціально-економічного розвитку міста Рівного, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування, рішень Рівнеради і доручень виборців (пункт 2 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>11) періодично, але не рідше одного разу на рік звітувати про свою роботу. Звітування здійснюється, як правило, протягом лютого місяця року, що настає після року, за який здійснюється звітування, якщо інший строк не визначений Рівнерадою окремо;</p> <p>12) підготувати та подати завчасно письмовий звіт для його розміщення на сайті Рівнеради. Здійснюється це, як правило, протягом січня місяця року, що настає після року, за який здійснюється звітування, якщо інший строк не визначений Рівнерадою окремо. Графік проведення звітів та інші моменти звітування депутата визначаються законодавством або окремим рішенням Рівнеради. Депутату заборонено замінити звіти виступами в засобах масової інформації, а такі виступи можуть лише доповнювати процедуру звітування;</p> <p>13) брати участь у громадських слуханнях (пункт 3 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>14) вивчати громадську думку (пункт 4 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>15) вивчати потреби територіальної громади міста Рівного, інформувати про них Рівнераду та її органи, брати безпосередню участь у їх вирішенні (пункт 4 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>16) визначити і оприлюднити дні, години та місце прийому громадян, вести регулярний, не рідше одного разу на місяць, прийом громадян, розглядати пропозиції, звернення, заяви і скарги членів територіальної громади міста Рівного, вживати заходів щодо забезпечення їх оперативного вирішення (пункт 5 частини 1 статті 10 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>17) виконувати вимоги головуючого на пленарному засіданні Рівнеради щодо дотримання положень Регламенту;</p> <p>18) дотримуватися правил депутатської етики, закріплених у статті 8 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад" і в цьому Регламенті (стаття 8 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>19) під час здійснення депутатських повноважень дотримуватися вимог та обмежень, встановлених законами України (частина 3 статті 8 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>20) у строк і в порядку, визначеному законами України, подавати декларацію про майно, доходи, витрати і зобов'язання фінансового характеру (частина 3 статті 8 Закону України "Про статус депутатів місцевих рад");</p> <p>21) виконувати інші обов'язки, передбачені законами України та цим Регламентом.</p>

Примітка. Сформовано на основі інформації Рівненської міської ради

Здійснюючи аналіз організаційно-функціонального супроводу досліджуваної організації, командної роботи в системі управління нею, проведення командних змін в цій організації, вкажемо на те, що командна робота депутатів знаходить відображення, передусім, у роботі постійних контрольних комісій. Ці комісії утворюються Рівнерадою.

Функціональна спрямованість і порядок організації роботи постійних комісій визначаються окремим положенням та рішенням Рівнероди. Постійні комісії є підзвітними раді та відповідальними перед нею.

Перелік постійних комісій затверджується рішенням Рівнероди. У складі Рівнероди функціонують такі постійні комісії:

- з питань захисту прав людини, законності, правопорядку, розвитку місцевого самоврядування, Регламенту, депутатської діяльності та етики;
- з питань бюджету, фінансів та управління комунальною власністю;
- з питань архітектури, будівництва та землевпорядкування;
- з питань міського господарства;
- з питань економічного розвитку, промисловості, інвестицій, підтримки підприємництва та регуляторної політики;
- з питань транспорту, зв'язку та екології;
- з питань науки, освіти, культури, духовного відродження, молоді, спорту, зв'язків з громадськими об'єднаннями та засобами масової інформації;
- з питань охорони здоров'я, материнства і дитинства та соціального захисту населення.

Результатом командної роботи депутатів у роботі постійних контрольних комісій, наприклад, є внесення змін та доповнень до Програми соціально-економічного розвитку міста Рівного на 2015 – 2019 роки. Більше того, зміни та доповнення до Програми соціально-економічного розвитку міста Рівного на 2015 – 2019 роки були внесені на підставі пропозицій, поданих головними розпорядниками коштів міського бюджету, за участю членів виконавчого комітету (вони розглядали проект вказаної вище програми),

підприємствами та організаціями міста, за погодженням з постійними комісіями Рівненської міської ради.

Важливими організаційними компонентами Рівненської міської ради є виконавчий комітет та виконавчі органи Рівненської міської ради. Їх діяльність врегульовується Регламентом.

Виконком є виконавчим органом міської ради, їй підконтрольним та підзвітним, а з питань здійснення делегованих йому повноважень органів виконавчої влади - також підконтрольним відповідним органам виконавчої влади.

Виконавчі органи міської ради підзвітні та підконтрольні міській раді, підпорядковані виконкому та міському голові.

Пунктом 2.5. Регламенту зазначено, що до складу виконавчого комітету входять: міський голова; секретар міської ради; заступники міського голови (якщо вони не є депутатами Рівненської міської ради), керуючий справами виконкому; інші члени виконкому, затверджені міською радою за пропозицією міського голови з числа керівників виконавчих органів міської ради, підприємств та установ міста, інших осіб.

Пунктом 2.4. Регламенту обумовлено, що виконавчий комітет:

- розглядає і вирішує питання, віднесені Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» до відання виконавчих органів ради, в межах своїх повноважень ухвалює рішення, обов'язкові для виконання всіма розташованими на території міста підприємствами, установами, організаціями, посадовцями і мешканцями міста;

- попередньо розглядає проекти міських програм економічного та соціального розвитку, цільових програм, міського бюджету, проекти рішень з інших питань, що вносяться на розгляд міської ради;

- координує діяльність виконавчих органів міської ради, підприємств, установ, організацій, що належать до комунальної власності територіальної громади міста, заслуховує звіти їх керівників;

- організовує виконання рішень міської ради, а також затверджених міською радою планів та програм економічного і соціального розвитку, бюджету.

Таке функціональне навантаження виконавчого комітету Рівненської міської ради дозволяє зробити висновок про те, що кадровий склад виконавчого комітету є активним учасником командної роботи ради.

Результатом командної роботи у Рівненській міській раді, яка ґрунтується на принципах: гласності; відкритості; підзвітності і відповідальності перед територіальною громадою міста Рівного тощо, є відповідні звіти, опитування громадськості.

Аналізуючи організаційно-функціональний супровід проведення командних змін в досліджуваній організації, доцільно звернутися до визначення дефініції «публічне управління»: здійснення сукупності раціональних впливів на функціонування та розвиток колективу людей на основі програми управління та інформації про поведінку та стан об'єкта управління, спрямованих на підтримку, поліпшення та розвиток об'єкта управління для досягнення наперед визначеної сукупності цілей [72]. Таке визначення поняття «публічне управління» дозволяє зробити однозначний висновок про необхідність проведення змін як у публічному секторі економіки задля забезпечення його ефективного функціонування і розвитку, так і змін в досліджуваній організації командного характеру. Такі зміни, передусім, повинні стосуватися внутрішніх функцій управління Рівненською міською радою.

Традиційним і найбільш поширеним в адміністративному праві є поділ внутріорганізаційних функцій на: загальні; спеціальні (специфічні); допоміжні (обслуговуючі).

Порядково-регламентаційна, функція регулятора економічного розвитку, організаторська, виконавча, контрольна-наглядова, планування та прогнозування, публічна послуга – перелік функцій публічного управління, які виокремив Я.Гершевський [72].

Винятково важливою функцією у контексті здійснення командної роботи і проведення командних змін в досліджуваній організації є регламентаційна. Це обумовлюється тим, що результатом регламентування діяльності органів державної влади є встановлення регламенту як сукупності правил, положень, процедур, що визначають порядок роботи органу державної влади як організаційної системи чи окремої його підсистеми. Крім того, адаптувати діяльність органів державної влади до змін у зовнішньому оточенні, спланувати роботу органів державної влади та їх структурних підрозділів, забезпечити прозору систему моніторингу їх діяльності, підняти рівень персональної відповідальності державних службовців і посадових осіб за результати своєї роботи дозволяє регламентація адміністративних процесів. [45].

Як зазначають В. Логвінов, М. Мазуркевич, Н. Костенюк, „державна влада будується на принципах єдності управління і це повинно відобразитися на конструкції норм діяльності в різних органах влади, а адміністративний регламент, відповідно: є регламентом, тобто документованою нормою дій (роботи); регулює сукупність робіт тільки в органах державної влади” [50].

Найважливішими регламентами у роботі Рівнеради та її працівників є:

- Регламент Рівненської міської ради;
- Регламент виконавчого комітету та виконавчих органів Рівненської міської ради;
- рішення Рівнеради;
- Правила внутрішнього трудового розпорядку;
- Штатний розпис.

Структура виконавчих органів Рівненської міської ради подана в табл. 2.2.

Зміст існування Рівненської міської ради розкриває її місія, досягнення якої забезпечується через реалізацію в системі її менеджменту функцій: планування; організації діяльності; мотивації; координації; контролю.

Таблиця 2.2

Структура виконавчих органів Рівненської міської ради

№	Назва структурних підрозділів	Штат
1	2	3
1.1	Керівництво Рівненської міської ради:	
	Міський голова	1
	Секретар міської ради	1
	Заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів міської ради	4
	Керуючий справами виконкому	1
1.2	Патронатна служба:	
	Консультант	1
	Радник	1
1.3	Ст. інспектор	1
1.4	Організаційний відділ	9
1.5	Контрольний відділ	4
1.6	Організаційно-контрольний відділ	4
1.7	Загальний відділ	8
1.8	Автогосподарська частина	11
1.9	Відділ з питань служби в органах місцевого самоврядування та кадрової роботи	3
1.10	Юридичний відділ	4
1.11	Відділ автоматизації інформаційного забезпечення управління	9
1.12	Секретар адмінкомісії	1
1.13	Відділ звернень громадян	3
1.14	Відділ бухгалтерського обліку	4
1.15	Архівний відділ	4,5
1.16	Сектор з питань мобілізаційної підготовки, технічного захисту інформації та режимно-секретної роботи	2
1.17	Відділ міжнародних зв'язків	3
1.18	Відділ ведення Державного реєстру виборців	5
1.19	Відділ інформаційно-аналітичного забезпечення	4
1.20	Відділ реформування житлово-комунального господарства та контролю	2
1.21	Відділ обліку і розподілу житла	3
1.22	Управління з питань надзвичайних ситуацій	13
1.23	Управління забезпечення надання адміністративних послуг Рівненської міської ради	74
1.24	Управління бюджету і фінансів	24
1.25	Управління охорони здоров'я	7
1.26	Управління економіки міста	23
1.27	Управління торгівлі, громадського харчування та побутового обслуговування	10
1.28	Управління комунальною власністю міста	13
1.29	Управління містобудування та архітектури	22
1.30	Управління житлово-комунального господарства	38
1.31	Управління транспорту і зв'язку	4
1.32	Управління земельних відносин	18
1.33	Управління з питань стратегічного розвитку та інвестицій	5
1.34	Управління праці та соціального захисту населення	128
1.35	Управління освіти	14
1.36	Управління культури і туризму	5,5
1.37	Управління V справах сім'ї, молоді та спорту	6
1.38	Служба у справах дітей	11
1.39	Управління державного архітектурно-будівельного контролю	11
	Органи, що фінансуються з державного бюджету і госпрозрахункові організації	
1.40	Рівненський міський центр соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді	7
1.41	Управління капітального будівництва	21
1.42	Трудовий архів	
	Загальна чисельність 520 чол.	

Примітка. Сформовано за інформацією Рівненської міської ради

Планування є найважливішою функцією в системі управління Рівнерадою та роботою її кадрового складу; воно є процесом визначення цілей, яких ця організація прагне досягти, а також засобів, шляхів та умов їх досягнення.

Планування як сфера організаційної діяльності Рівнеради об'єднує структурні підрозділи загальною метою, надає всім процесам однонаправленості і координованості, дозволяє найбільш повно використовувати наявні організаційні ресурси. Призначення планування полягає у встановленні (ідентифікації) впливу змін усіх чинників внутрішнього та зовнішнього середовища на підвищення ефективності роботи й забезпечення сприятливих умов для нормального функціонування і розвитку Рівнеради та роботи її кадрового складу.

Витяг із плану роботи виконавчого комітету Рівненської міської ради на IV квартал 2018 року наведено в табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Витяг із плану роботи виконавчого комітету Рівненської міської ради
на IV квартал 2018 року**

Питання, що заплановані до розгляду на засіданні виконавчого комітету
1
Про проект бюджету міста Рівного на 2019 рік Про прогноз бюджету міста Рівного на 2020-2021 роки Про хід виконання заходів Муніципальної програми сталого розвитку м.Рівного на 2018-2022 роки Про план діяльності з підготовки проектів регуляторних актів виконавчого комітету Рівненської міської ради на 2019 рік Про план роботи виконавчого комітету Рівненської міської ради на 2019 рік та на I квартал 2019 року Про створення комісії для обстеження відомчих житлових будинків з метою передачі в комунальну власність міста Про виділення коштів з резервного фонду бюджету міста Про розгляд звернень громадян, підприємств і організацій міста з житлових питань тощо.

Примітка. Сформовано за інформацією Рівненської міської ради

Перелік питань, що заплановані до розгляду на засіданні виконавчого комітету ради, є свідченням того, що при прийнятті управлінських рішень планування є засобом подолання невизначеності у таких сферах, що визначають ефективність роботи цієї організації: організаційна робота; умови

та результати діяльності органу державної влади і пріоритетні напрями його розвитку; методи та шляхи досягнення визначених цілей.

Організація діяльності є процесом формування структури Рівненської міської ради. «Необхідною умовою формування організаційної структури є виконання робіт в межах функції планування, оскільки чітке визначення місії органу державної влади, його цілей та завдань, вироблення стратегії діяльності формують базу для побудови його організаційної структури» [45].

Мотивація є видом діяльності в рамках якого створюються умови для ефективної роботи державних службовців (через їх моральне і матеріальне стимулювання, створення умов для прояву творчого потенціалу працівників і їх розвитку та ін.) з метою досягнення організаційних цілей, визначених у планах. Тому, пріоритетом покращення роботи Рівнеради є посилення мотивація і стимулювання персоналу, що створить сприятливу основу для проведення позитивних командних змін в досліджуваній організації.

Функція координації передбачає об'єднання і гармонізацію дій організаційних підсистем та працівників з метою досягнення цілей органу державної влади. Її головне завдання полягає у досягненні узгодженості в роботі всіх структурних підрозділів органу державної влади шляхом встановлення раціональних взаємозв'язків між ними. Це забезпечується регламентуючими документами Рівнеради.

Завдання регулювання у контексті здійснення командної роботи і проведення командних змін в Рівненській міській раді полягає у підтримці та оптимізації стану впорядкованості керованої підсистеми, усуненні відхилень у ній і її недоліків. Регулювання здійснюється з боку керівництва цієї організації. Воно може діяти як:

- цілісна система (регулювання діяльності Рівнеради і її персоналу);
- окрема загальна функція (наприклад, регулювання безпеки органу державної влади і його персоналу);
- конкретна функція (наприклад, регулювання соціально-психологічного клімату у колективі).

Необхідність регулювання у контексті здійснення командної роботи і проведення командних змін в Рівненській міській раді зумовлена такими причинами:

- виникненням так званих «зовнішніх ефектів», послаблення або усунення яких є завданням апарату управління організацією (наприклад, підвищення рівня складності виконуваних командами працівників завдань вимагає удосконалення їх мотивації і стимулювання праці);

- потребою динамічного розвитку Рівненської міської ради, яка пов'язана з появою нових завдань управління під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів.

Крім того, прийняття управлінських рішень передбачає те, що має робити кадровий склад, яка необхідна робота має бути виконана і хто буде її виконувати. Так, наприклад, представлений нами у табл. 2.4 витяг із плану роботи виконавчого комітету Рівненської міської ради на IV квартал 2018 року передбачає встановлення виконавців по кожній його позиції. Це означає, що прийняття управлінського рішення є початковим етапом у реалізації функції регулювання.

Функція регулювання у контексті здійснення командної роботи і проведення командних змін в Рівненській міській раді є обов'язковим проявом:

- влади (як можливості впливати на поведінку працюючих);
- лідерства (як здатності впливати на окрему групу й особистість, вносячи зміни в їх поведінку, відносини, напрям діяльності);
- підпорядкування (як складової частини повноважень, що виражається у праві конкретної особи, що займає посаду керівника в апараті управління Рівнерадою, розпоряджатися ресурсами).

Управління командними змінами в досліджуваній організації повинно опиратися на відповідні підходи до управління командними змінами, а також методи та інструменти такого управління.

2.2. Аналіз підходів, методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації

Перекося в нашій державі в частині використання адекватної методології управління (підходів, методів та інструментів) складними соціально-економічними системами, зокрема, такими як органи публічної влади, неврахування особливостей управління ними та їх кадровим складом призводять до складнощів у реалізації реальних реформ, унеможливають інноватизацію методології управління органами публічної влади. Наслідком цього є те, що діяльність органів публічної влади зводиться, переважно, до екстреного реагування на проблеми, які виникають. Для виявлення реальної ситуації в Рівнераді, необхідним є проведення аналізу підходів, методів та інструментів управління командними змінами в досліджуваній організації.

Застосування методологічного підходу, що використовується у теорії систем, дозволяє виокремити особливості системи управління командними змінами в досліджуваній організації для її характеристики:

1) багаторівнева і багатоцільова система, побудована за ієрархічним принципом. В основу системи управління командними змінами у Рівнераді покладено такі нові вимоги до її керівництва:

- знання галузі публічного управління;
- стратегічне і маркетингове мислення, що лежать в основі прийняття управлінських рішень;
- управління за цілями;
- робота щодо управління ризиками;
- інтеграція колективу, мобілізація його зусиль на виконання завдань Рівненської міської ради;
- швидке і якісне розповсюдження інформації;
- цілісне бачення організації і власної інтеграційної функції в ній;
- усвідомлення зв'язків між Рівнерадою, публічним сектором економіки і оточенням організації;
- аналіз економічних, політичних і соціальних явищ різного масштабу і

використання його результатів у командній роботі;

- успішна взаємодія з колективом на основі філософії Тотального Менеджменту Якості (TQM). Ці вимоги значною мірою зафіксовані в регламентуючих документах організації;

2) складові елементи системи управління командними змінами у Рівнераді часто зазнають спонтанних впливів. Так, Рівненська міська рада володіє яскраво вираженими тенденціями до ускладнення і зміни свого функціонального навантаження, що вимагає впровадження ефективніших організаційних форм і методів колективного управління, які дозволили б мінімізувати час ухвалення управлінського рішення і одночасно підвищити його якість, тобто продуктивність, доцільність і своєчасність. Ситуація вирішується за рахунок організації роботи добре сформованої управлінської команди, що сприяє вирішенню внутрішньо- і зовнішньоорганізаційних проблем;

3) характер зв'язку між компонентами системи управління командними змінами у Рівнераді складний. Приміром, ефективне управління командними змінами в досліджуваній організації залежить від усвідомлення керівною ланкою того факту, що менеджер будь-якого рангу пов'язаний із створенням колективного продукту праці. Тому, керівництво Рівнеради розуміє, що приналежність окремого співробітника до “філософії спільної справи”, тобто запровадження “духу командності”, має велике значення як мотивуючий чинник для підвищення результативності командної роботи в цій організації, в цілому;

4) управління командними змінами у Рівнераді поширюється на усі організаційні підсистеми, які мають різне функціональне навантаження, різняться між собою ступенем складності, структурою, складом і характером елементів. У підсумку, ці підсистеми зазнають і повинні зазнавати змін та модернізації. Так, визнання самого існування командного менеджменту пов'язане з останніми дослідженнями в області розвитку організації і уявленнями про неї як про особливу культуру, що володіє, цінностями,

символічними ритуалами. Тому, керівництво Рівнеради розглядає культуру своєї організації як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати всі підрозділи і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників і полегшувати продуктивне спілкування між ними. Команда працівників Рівнеради своїми діями вже отримала свого роду "сертифікат довіри". Ефект команди, її суспільне визнання стало наслідком спільної роботи і реально досягнутих успіхів.

Системний підхід у вивченні питання управління командними змінами у Рівнераді дозволяє вирішувати комплекс завдань, до яких відносяться:

- врахування впливу елементів зовнішнього середовища в процесі такого управління;

- виокремлення системоутворюючих факторів здійснення організаційно-управлінських та регулюючих впливів в рамках управління командними змінами у Рівнераді на рівні регіону та сфери діяльності цієї організації.

Системність управління командними змінами у Рівнераді ґрунтується на використанні множини прийомів, способів системного аналізу, вектор яких направлений на: виокремлення характеристик, особливостей такого управління; з'ясування взаємозв'язків та взаємовпливів в рамках управління командними змінами в організації; забезпечення основ для підготовки та прийняття на різних ієрархічних рівнях управлінських рішень.

На основі проведених досліджень нами визначено, що до найвагоміших передумов успішного впровадження необхідних командних змін у Рівненській міській раді стали:

- залучення персоналу до робочих груп, делегування повноважень та відповідальності за реалізацію діяльності;

- залучення зовнішніх консультантів, які виступають модераторами ідей та експертами оцінювання варіантів та механізмів розвитку організації (наприклад, це стосується опитування громадськості, яке проводила Рівнерада, окремі результати якого представлені у параграфі 2.3.);

- налагодженість ефективної комунікації та інформування персоналу Рівнеради з приводу змісту та цілей змін (прикладом цього є Витяг із плану роботи виконавчого комітету Рівненської міської ради на IV квартал 2018 року, поданий в табл. 2.2 роботи у параграфі 2.1.);

- наявність взаємоузгоджених дій щодо забезпечення реалізації цілей розвитку на всіх рівнях управління організацією. Для цього, наприклад, своїм рішенням Рівнерада затвердила положення про такі структурні підрозділи апарату та виконавчі органи ради: контрольний відділ, відділ міжнародних зв'язків, відділ по обліку та розподілу житла, відділ бухгалтерського обліку, відділ капітального будівництва, відділ реєстрації актів громадянського стану.

Метод – спосіб пізнання, дослідження, одержання вірогідних знань, практичної реалізації чого-небудь; сукупність застосовуваних прийомів, процедур і операцій для емпіричного і теоретичного пізнання реальності; система правил, принципів і прийомів до вивчення явищ і закономірностей розвитку природи, суспільства і мислення або практичної перетворюючої діяльності людини [47].

Інструмент (від лат. instrumentum – знаряддя) – предмет, механізм або алгоритм, що використовується для впливу на об'єкт: його зміни або вимірювання. У широкому сенсі – засіб впливу на об'єкт, перетворення і створення об'єкта [47]. У нашому дослідженні під інструментами реалізації командних змін в Рівнераді розуміємо засоби, способи впливу керуючої підсистеми на керовану для забезпечення ефективної реалізації процесу управління змінами.

До методів управління командними змінами, що використовуються в досліджуваній організації, віднесемо:

- методи, орієнтовані на персонал та культуру Рівнеради. Вони практично реалізуються шляхом поліпшення відносин між працівниками, виявлення проблем під час планування і реалізації змін, мотивацію та зниження опору працівників до необхідних змін;

- методи, орієнтовані на завдання та технологію, що знаходять відображення у практичній діяльності Рівнеради через аналіз виробничих процесів, управління якістю послуг;

- методи, орієнтовані на структуру та стратегію, які практично втілюються у роботу Рівнеради через забезпечення гнучкості і адаптивності організаційної структури, застосування інструментарію планування і прогнозування змін.

До основних інструментів управління командними змінами в рамках управління розвитком базових компетенцій в процесі управління розвитком кадрового потенціалу, що використовуються в досліджуваній організації, віднесемо такі: підготовка або відбір кадрів, перепідготовка, підвищення кваліфікації, а також адаптація працівників до змін, які відбуваються у середовищі діяльності організації.

Аналізуючи стан управління елементами кадрової підсистеми, виокремимо основні завдання що реалізуються у процесі створення та функціонування системи управління кадровим потенціалом в Рівнераді:

- повне бачення та створення концепції, політики та стратегії у елементах, де формується та розвивається кадровий потенціал;

- ефективне планування та прогнозування потреб у кадрах, що мають високу кваліфікацію чи спеціальність, що відповідає загальній стратегії розвитку організації;

- ретельний аналіз та відстеження кадрового потенціалу організації;

- ефективне поєднання усього ресурсного забезпечення організації для досягнення організаційних цілей;

- вдосконалення механізму управління кадровим потенціалом організації, який допомагає мінімізувати витрати, та спрямовувати їх на розвиток кадрового потенціалу.

Використовуючи у своїй діяльності системно-компетентнісний підхід до управління кадровим потенціалом Рівнерада показує успішну, а головне дієву роботу свого персоналу, високу якість виконуваної роботи працівниками та високий рівень відповідальності за цю роботу в команді.

Вкажемо на те, що позитивом у процесі управління командними змінами в досліджуваній організації є використання окремих інноваційних технологій, методів та інструментів, зокрема:

- аутсорсингу. Він застосовується в ході виконання Рівнерадою розробки цільових програм і проектів. Залучення до розробки та реалізації цільових програм і проектів провідних експертів, представників місцевої влади, ділових кіл та безпосередньо громадян підвищує ефективність реалізації програм;

- бенчмаркінгу (вивчення найкращого досвіду), який використовується у програмно-цільовому управлінні, зокрема, для розробки індикаторів досягнення цілей програм (економічного і соціального розвитку, міської програми на 2015-2019 роки «Спортивний майданчик» тощо). Це дозволяє порівнювати рівень досягнутих результатів із запланованими, а також виявляти найкращі варіанти вирішення подібних проблем, на які спрямовано розробку програм;

- реінжиніринг (переосмислення змісту діяльності), який використовується з метою усунення дублювань завдань і заходів програм. Це дозволяє фундаментально переосмислити зміст програм та запровадити дії для досягнення різких, кардинальних змін.

Використання зазначених інноваційних інструментів забезпечує ефективне та результативне управління цільовими програмами та проектами, дозволяє ефективно вирішувати комплексні регіональні проблеми.

Управління командними змінами в досліджуваній організації супроводжується використанням елементів концепції управлінських інновацій як безперервного процесу вдосконалення Кайзен (Kaizen), зокрема:

- в частині командної роботи керівництво Рівнеради усвідомлює потребу переорієнтації управлінської діяльності на якісні показники;

- командна робота спрямовується і орієнтується на так зване бездефектне управління, при якому помилки, які можуть призвести до розбалансування системи управління організацією, зводяться до мінімуму;

- реалізується детальне узгодження всього процесу управління Рівнерадою та роботою її персоналу за інструментарієм, часом, простором, виконавцями тощо, що забезпечує вдосконалення цього процесу завдяки поліпшенню кожного елемента управлінського циклу.

Управління командними змінами в досліджуваній організації і надалі повинно будуватися з використанням моделі Кайзен, оскільки дозволить досягти системних трансформацій публічного управління, підвищення результативності командної роботи у Рівнераді. Для цього досліджуваній організації доцільно використовувати такі інноваційні інструменти:

– зміну корпоративної культури державних службовців у бік співпраці та командної роботи, безперервного вивчення шляхів удосконалення управлінських процесів, терпимості до інших думок і критичного ставлення до існуючого становища, відкритості новим ідеям, незалежно від їхнього походження, готовності до змін й адаптації і сприйняття їх як основних організаційних процесів в організації;

– розвиток здібностей і мотивації в кожного державного службовця з тим, щоб він брав активну участь у безперервному вдосконаленні управлінських процесів на своєму робочому місці;

– часткова й поступова зміна ролі керівництва, з виходом на перший план функцій ініціювання змін, консультування, координації, а також активної співучасті в інноваційних заходах з відповідною часткою відповідальності за їхню результативність;

– виділення ресурсів і часу, необхідних для впровадження інноваційних форм управлінської діяльності;

– введення в практику засобів та інструментів, що дозволяють, зокрема, стимулювати творчу активність державних службовців і орієнтувати їх на системне розв'язання проблем на робочому місці.

Отже, управління командними змінами в досліджуваній організації з використанням вказаних вище підходів, методів та інструментів дозволяє досягати позитивних результатів у роботі. Однак, для досягнення системних

трансформацій публічного управління, підвищення результативності командної роботи у Рівнераді їй доцільно використовувати інноваційні інструменти (модель Кайзен (Kaizen), розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу залежно від внеску працівника у результати командної роботи тощо).

РОЗДІЛ 3

ВДОСКОНАЛЕННЯ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ КОМАНДНИМИ ЗМІНАМИ В ДОСЛІДЖУВАНІЙ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зміни самі по собі є необхідним інструментом розвитку організацій, а управління змінами у них, в тому числі, командними, повинно забезпечувати конкурентоспроможність організацій на засадах адаптації до умов їх зовнішнього середовища [22].

Тому, будь-якому господарюючому суб'єкту, в тому числі, досліджуваній організації для виживання у змінному зовнішньому середовищі та збереження конкурентних позицій необхідною є така система управління, яка б відповідала особливостям внутрішнього і зовнішнього середовища, сприяла реалізації цілей і завдань діяльності. Її елементом має бути система управління командними змінами в досліджуваній організації.

Поділяючи наукові погляди О.Гайдей [16, с. 71–75,] стосовно того, що управляти змінами означає рухатися від проблемного стану до стану вирішеної проблеми, можемо констатувати, що зміни є особливим об'єктом менеджменту, оскільки, зазвичай, торкаються кожного члена організації. Виходячи із цієї ж позиції, більшість науковців, і ми в тому числі, схилиємося до думки, що суб'єктом управління в процесі організаційних змін виступає найчастіше керівництво організації, оскільки управління процесом змін стосується усієї системи управління організацією та входить до функцій її менеджменту.

Питання вдосконалення управління командними змінами в досліджуваній організації вимагає деталізації сутності понять: «командні зміни», «система управління змінами», «управління командними змінами в організації», «система управління командними змінами в організації» та їх «приземлення» до вдосконалення такого управління.

У контексті цього, розглянемо визначення поняття «система».

Так, Людвіг Фон Берталанфі довів, що «...система є сукупністю елементів взаємопов'язаних і взаємозалежних між собою і зовнішнім середовищем...» [9]. М.Мескон, М.Альберт та Ф.Хедоурі вважають, що система – це деяка

цілісність, яка складається із взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристики цілого [55, с. 79]. За дослідженнями С.Мочерного, «система – це комплекс підсистем, елементів та компонентів та їм характерних властивостей, взаємодія між якими та середовищем зумовлює якісно або сутнісно нову інтегративну цілісність» [Екон. Енци.].

Досить удалими, на нашу думку, є наукові доробки О.Кузьміна, згідно яких система – це сукупність взаємопов'язаних та взаємодіючих елементів, яка переслідує досягнення певних цілей та ґрунтується на принципах самоорганізації, синергії і розвитку [47].

Досліджуючи системи «управління змінами в досліджуваній організації» та «управління командними змінами в організації», слід зазначити, що піонером системного вивчення змін вважається Курт Левін, який усередині 1940-х років розробив модель спланованих змін, яка нині визнана класичною.

У моделі Левіна організація представлена як куб льоду. Процес надання організації іншої форми проходить три стадії: «розморожування» – визнання необхідності організаційних змін, «здійснення змін» – самі зміни або їх здійснення, «заморожування» – процедура підсилення, підтримка змін, що відбулися, дають змогу закріпити їх та стабілізувати ситуацію.

Простота цієї моделі зробила її популярною серед менеджерів. Однак, ми погоджуємося з позицією тих авторів, які вважають, що модель Левіна не виправдано спрощує надзвичайно складний процес змін, представляючи його як лінійний і статичний. Недосконалість моделі К. Левіна є очевидною, адже організація не може перебувати в замороженому стані. Вона є динамічною системою, яка постійно та безперервно змінюється під впливом зовнішнього оточення. Відповідно, змінюються й усі її елементи: керуюча і керована системи, технології, техніка, професійний, кваліфікаційний та віковий склад працівників, організаційна структура управління, цілі, продукція та послуги. Усі ці елементи формують систему управління організацією та виступають об'єктами в системі управління змінами в організаціях.

Базова ідея К.Левіна, що простежується в усіх його роботах і концепціях,

полягає в тому, що в основі будь-якої зміни організації знаходяться зміни людей, пов'язаних з цією організацією. Тому, щоб здійснити зміни організації, необхідно домогтися, щоб ці зміни були зрозумілі, прийняті та здійснені усіма її співробітниками.

Зміни повинні стосуватися працівників досліджуваної організації. За рівнями управління їх доцільно розділяти на три типи: окрему особу (індивід), групу осіб (команду), персонал організації загалом (трудоий колектив). Разом з тим, більшість завдань, що постають перед працівниками, вимагають колективних зусиль. Тому, незважаючи на індивідуалізацію свідомості і поведінки людини, вона була і залишається істотою соціальною, частиною первинного групового середовища. Причому, людина не просто відчуває на собі вплив цих груп, але тільки в них і через них отримує значну частину інформації про зовнішній світ і організовує свою поведінку, орієнтуючись на групові стандарти і цінності.

Переваги командної форми організації групової роботи в пропонованій системі управління командними змінами в досліджуваній організації полягають у тому, що вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації: своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів. Ще однією перевагою командного менеджменту є те, що його використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління [48].

Деталізуючи питання формування і вдосконалення системи управління змінами в досліджуваній організації, вкажемо на те, що системний підхід передбачає вивчення чіткого формування кінцевої цілі, яка виражає ідеальний бажаний стан об'єкта і реалізується у вигляді концепції розвитку та пов'язаний із розглядом багатьох можливостей, урахуванням максимального числа всіх змінних, які визначають стан і зміни об'єкта аналізу з урахуванням того, що частиною системного підходу є інтерактивне вирішення проблеми,

тобто поступове наближення до заданої цілі за поступової реалізації необхідних умов [52].

Враховуючи наявні наукові дослідження, ми дійшли висновку, що системи «управління змінами в досліджуваній організації організації» та «управління командними змінами в досліджуваній організації» мають бути відкритими і складними соціально-економічними системами. Характерними для них є наявність цілей, функцій та методів, тобто чітке уявлення про те, що й як треба зробити в цих системах задля забезпечення ефективної роботи організації і колективу її працівників, їх розвитку і вдосконалення.

Слід вказати на те, що системі управління змінами в організації мають бути притаманні певні властивості, які визначають характер поведінки системи та її економіко-управлінську природу:

- цілісність;
 - адаптивність і розвиток;
 - сумісність та синергічність з місією організації та її стратегічними цілями
- (рис. 3.1).

Функціонування системи управління командними змінами має базуватися на механізмі реалізації управлінських рішень, який необхідно розуміти як систему взаємоузгоджених цілей, вимог, принципів, методів, форм, етапів та елементів, які забезпечують виконання прийнятих рішень, спрямованих на реалізацію взаємодії між зацікавленими сторонами [98].

Під час формування системи управління командними змінами в досліджуваній організації необхідно враховувати, що успішний її розвиток залежатиме від якості розробленої організаційної і кадрової стратегій, а мета командних змін полягатиме в досягненні персоналом стратегічних цілей та набутті конкурентних переваг, а тому за сучасних умов доцільним є використання стратегічного підходу до управління командними змінами в організації.

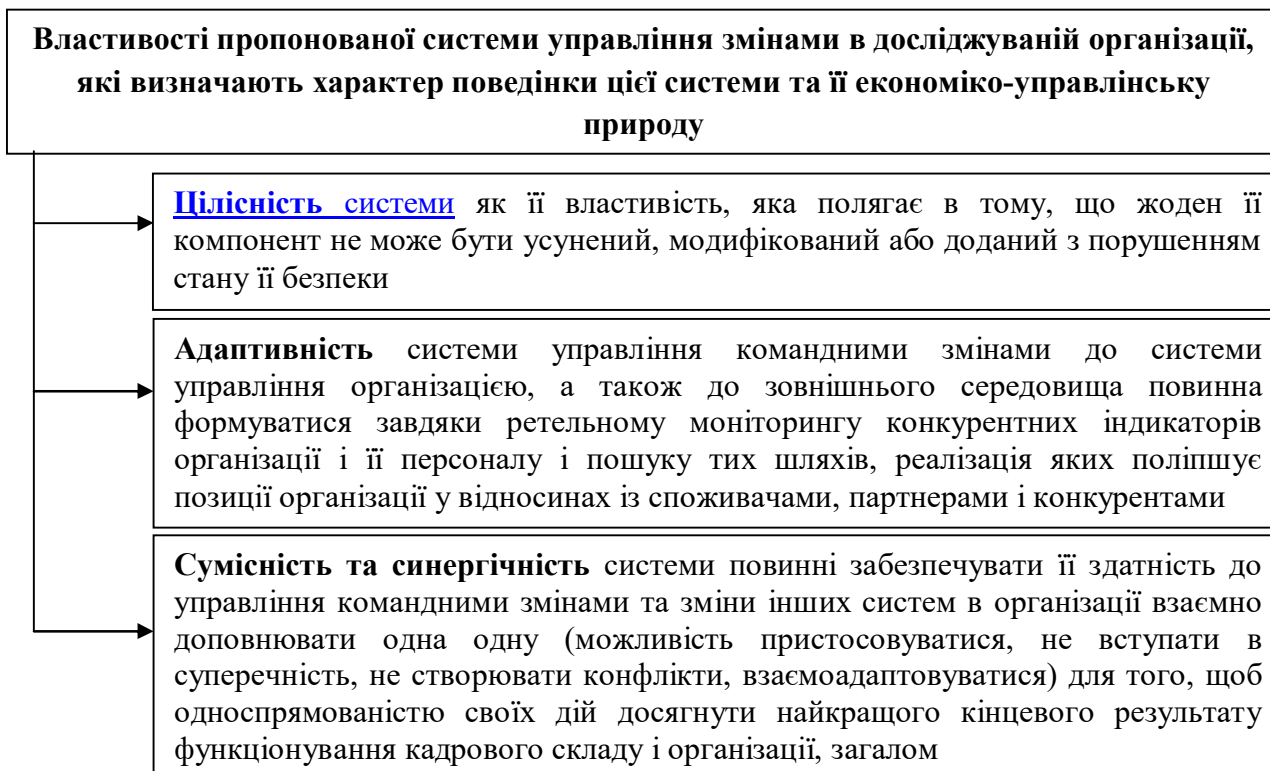


Рис. 3.1. Властивості пропонованої системи управління командними змінами в досліджуваній організації, які визначають характер поведінки цієї системи та її економіко-управлінську природу

Сформовано автором самостійно

Об'єктивна реальність сучасного економічного розвитку є такою, що ефективне управління досліджуваною організацією неможливе без системного впровадження змін та нововведень, спрямованого на якісні позитивні зрушення, які, своєю чергою, суттєво впливали б на діяльність організації і її персоналу в довгостроковій перспективі. Отже, без професіоналізму кадрового складу, його здатності чітко розставляти пріоритети і визначати ключові фактори успіху, результативність як командних, так і організаційних змін не буде високою.

У науковій праці [85] стверджується, що управління змінами (в тому числі, командними) як система має включати три елементи:

- сукупність методів, інструментів і процесів для управління змінами;
- компетентність менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства;

- стратегічний потенціал організації в плані чутливості до змін ринку та готовності до змін самої організації [85].

В частині вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації особлива увага має бути приділена компетентності менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства. Це обумовлюється тим, що, приміром, лідер визначальним чином може сприяти ефективній командній діяльності досліджуваної організації.

Управлінське лідерство являє собою тип менеджменту, при якому менеджер тісно пов'язує свої індивідуальні мотиви і цілі з організаційною діяльністю. Цей зв'язок визначає емоційно-вольові реакції лідера і його оточення, створює ситуацію, коли особистісні риси і звичні моделі поведінки набувають особливого значення для ефективності розв'язання завдань, які стоять перед організацією і менеджментом [93].

Керівник як управлінський лідер в досліджуваній організації, виконуючи багато соціальних ролей, повинен мати різноманітні навички і відносини. Компетентність його як менеджера найвищого рівня має передбачати особливу компетентність в розв'язанні найскладніших організаційних проблем, зокрема:

- посиленні ролі менеджменту в утвердженні і розвитку певного типу організаційної культури в організації;
- побудові ефективних комунікаційних відносин як всередині, так і поза межами організації;
- управлінні груповою динамікою і використанні її потенціалу;
- формуванні робочих груп і команд всередині організації;
- розвитку партнерських відносин;
- реакції на динаміку зовнішнього середовища і управління командними змінами.

Команда є ефективним засобом реалізації складних організаційних завдань. Для забезпечення ефективного функціонування команди керівнику як управлінському лідеру потрібно провести послідовні зміни у процедурах: ухвалення рішень, розподілу повноважень і відповідальності, виконання

завдань. Він повинен модифікувати звичні моделі поведінки і стиль лідерства, сприяти в адекватній зміні управлінських практик тими менеджерами, діяльність яких пов'язана з функціонуванням команди.

Загалом, особливість ролі управлінського лідера визначає коло завдань, що стоять перед ним по формуванню команди. Якщо він планує стати членом команди, то він зосереджує свої сили на створенні умов, прийнятних для її функціонування, а також на процесах командного будівництва. Якщо ж він планує залишитися лідером групи, не будучи її членом, то він концентрується на створенні умов, що забезпечують максимально ефективне використання потенціалу командної діяльності, а також залишає за собою функції моніторингу і оцінки результативності діяльності команди. Він може виконувати обидві ролі одночасно, знаходячись, наприклад, в команді стратегічного планування і залишаючись управлінським лідером ряду команд на нижчих рівнях управління. У кожному разі він виступає як агент змін, завдання якого полягає у створенні умов для ефективного функціонування команди, перш за все, за рахунок затвердження спільності бачення її місії і особливостей діяльності в рамках досліджуваної організації.

У контексті вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації вплив управлінського лідера як суб'єкта управління на команду зумовлюють наступні взаємопов'язані чинники.

- об'єктивні цілі і можливості управлінського лідера у формуванні і управлінні командою;
- індивідуальні характеристики членів групи, їхні особисті мотиви, компетентність і очікування;
- особливості стадії формування команди і процесів групової динаміки в досліджуваній організації;
- організаційні цілі, стратегія, їхній зв'язок з цілями командної діяльності;
- вибір управлінським лідером відповідного способу підтримки команди.

Управлінський лідер в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації повинен здійснювати свою

діяльність щодо управління командою і командною роботою в наступних напрямках (рис. 3.2).

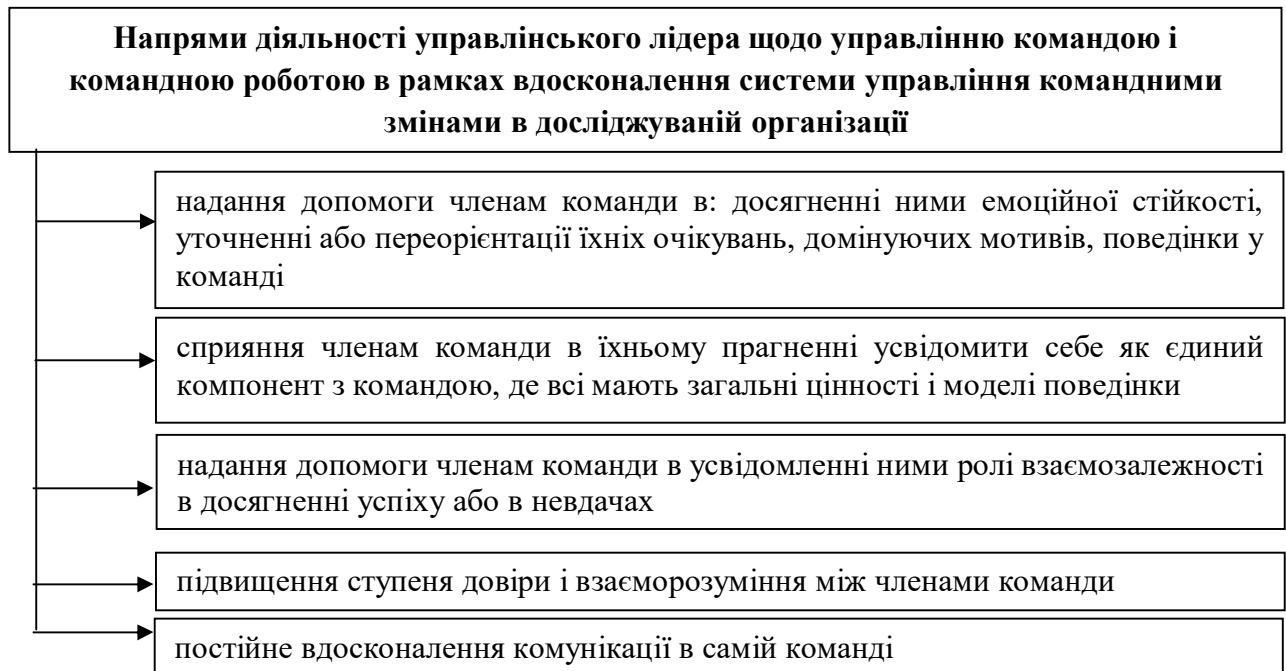


Рис. 3.2. Напрями діяльності управлінського лідера щодо управління командою і командною роботою в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації

Сформовано автором самостійно

Важливим напрямом діяльності управлінського лідера щодо управління командою і командною роботою в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації має стати забезпечення емоційної стійкості членів команди. Для цього управлінський лідер повинен враховувати, що емоційна стійкість як якість особистості, є єдністю компонентів:

- мотиваційного досвіду – сила мотивів значною мірою визначає емоційну стійкість. Одна й та ж людина може виявити різний її ступінь в залежності від того, які мотиви спонукають до прояву активності. Змінюючи мотивацію, можна збільшити (чи зменшити) емоційну стійкість;

- емоційного досвіду особистості, накопиченого у процесі подолання негативних впливів в екстремальних ситуаціях;

- вольового досвіду, що виражається у свідомій саморегуляції дій, приведення їх у відповідність до вимог ситуації;

- інтелектуального компоненту, який полягає в оцінці і визначенні вимог ситуації, прогнозі її можливої зміни, прийнятті рішень щодо способів виходу з ситуації.

Завдяки емоційній стійкості як якості особистості забезпечуватиметься перехід психіки членів команди на новий рівень активності, яка дозволить зберегти і навіть збільшити ефективність діяльності.

Отже, в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації напрями діяльності управлінського лідера щодо управлінню командою і командною роботою повинні охоплювати дії щодо: створення команди; управління командними процесами; удосконалення діяльності команд в досліджуваній організації.

Висновки

1. Команда – це соціальна група, в якій неформальні стосунки між її членами можуть мати більше значення, ніж формальні, а дійсна роль і вплив конкретної особи не збігається з її офіційним статусом і вагою. Командою є також трудовий колектив з високим рівнем згуртованості, прихильності всіх працівників спільним цілям і цінностям організації. Отже, команда – це невелика кількість осіб, які поділяють цілі, цінності і спільні підходи до реалізації своєї діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; переймають на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціональну співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньогрупові ролі); мають взаємовизначаючу приналежність свою і партнерів до даної спільноти (групи).

2. Причинами проведення командних змін можуть бути: формальна атмосфера і неналежний соціально-психологічний клімат у команді; завдання недостатньо зрозумілі і приймаються не усіма членами команди; члени групи не прислухаються одне до одного; в обговоренні принципових питань беруть участь не усі члени групи; у ході обговорення не заохочується як висловлення ідей, так і вираз відчуттів; група часто ухвалює рішення, яке ґрунтується не на згоді, а на голосуванні більшості. За таких умов команда не тільки не спроможна успішно виконувати свою місію, але і задовольняти особисті і міжособові потреби своїх членів.

3. Управління командними змінами реалізується через командне управління, як управлінський підхід, орієнтований на стимулювання творчої активності групової діяльності при вирішенні нестандартних задач, який ґрунтується на делегуванні повноважень. Використання цього підходу дає можливість підвищити соціальну і культурну творчість працівників, їх безпосередню участь в самоорганізації й самоврядуванні спільною діяльністю, всебічний розвиток і використання індивідуального й групового потенціалів, дає можливість до самореалізації людей як працівників та особистостей.

4. Висвітлюючи питання управління командними змінами в організації, автор вказує, що важливо розрізняти зміни, які так чи інакше відбуваються у всіх організаціях, від тих змін, що плануються менеджментом певної організації з певною метою. Плановані організаційні зміни являють собою свідомі дії

менеджерів і працівників (має місце командний вплив) щодо поліпшення роботи структурних підрозділів або організації в цілому по важливих напрямках її роботи. Заплановані командні зміни та управління ними завжди мають специфічні цілі, якими можуть бути: підвищення продуктивності роботи персоналу; посилення мотивації і стимулювання діяльності працівників; підвищення задоволеності кадрового складу працею в організації; вдосконалення організаційної культури та етики працівників.

5. Проведений аналіз зарубіжного досвіду командної роботи, підходів до процесу управління командами і командними змінами в організаціях показує, що окремі з наведених підходів можуть бути використані вітчизняними організаціями (наприклад, щодо важливості: чіткого визначення мети та цілей діяльності команди; чіткого розмежування ролей в команді не лише за наявним обсягом завдань, але і за соціально-психологічними здібностями кожного окремого члена команди; формування зобов'язань членів команди; підзвітності у командній роботі; систематичного і уважного обговорення результатів роботи тощо). Це уможливить забезпечення результативності і ефективності як командної діяльності, так і організаційної, дозволить чітко спрямувати зусилля керівників на вдосконалення процесу управління командними змінами в організаціях.

6. Організаційно-функціональне забезпечення розподілу та закріплення повноважень, обов'язків і відповідальності працівників організації полягає у забезпеченні її функціонування за трьома взаємодіючими рівнями (інституціональним, організаційним і міжособистісним), яким відповідають три блоки структур (владні, виконавчі, соціальні), що створюються і діють на основі регламентуючих норм (директивних, організаційних, договірних, індивідуальних) і відображають баланс інтересів учасників організаційних відносин та зацікавлених осіб щодо управління організацією. Цей баланс інтересів істотним чином впливає на проведення командних змін в організації.

7. У сучасних умовах діяльність органів державної влади, в тому числі, Рівненської міської ради, характеризується яскраво вираженими тенденціями до ускладнення роботи і посилення свого структурного і функціонального складу, що вимагає впровадження ефективних організаційних форм і методів

колективного управління роботою, передусім, депутатського корпусу. Командна робота депутатів знаходить відображення, передусім, у роботі постійних контрольних комісій. Також важливими організаційними компонентами Рівненської міської ради є виконавчий комітет та виконавчі органи Рівненської міської ради. Їх діяльність врегульовується Регламентом.

8. Порядково-регламентаційна, функція регулятора економічного розвитку, організаторська, виконавча, контрольна-наглядова, планування та прогнозування, публічна послуга – перелік функцій публічного управління, які виокремив Я.Гершевський, і які проаналізовано автором з урахуванням практичної роботи Рівненської міської ради.

9. Управління командними змінами в досліджуваній організації з використанням проаналізованих у роботі підходів, методів та інструментів (системно-компетентнісного підходу, методів бенчмаркінгу, реінжинірингу та ін.) дозволяє досягати позитивних результатів у роботі. Однак, на думку автора, для підвищення результативності командної роботи у Рівнераді їй доцільно використовувати інноваційні інструменти (модель Кайзен (Kaizen), розвиток корпоративної культури, мотивація персоналу залежно від внеску працівника у результати командної роботи тощо).

10. Стандартами, які можуть використовуватись (і використовуються) при оцінюванні стану управління командними змінами в досліджуваній організації та успішності такого управління є: «минуле» (як співвідносяться результати роботи команди працівників Рівненської міської ради у минулому і теперішньому); «цілі» (чи досягнуті командою працівників цілі відповідають встановленим цілям та цілям уряду); «очікування споживачів, зацікавлених сторін» (чи досягнуті результати роботи команди працівників Рівненської міської ради задовольняють вимоги зацікавлених сторін); «професійні стандарти» (чи досягнуті командою працівників цілі відповідають встановленим професійним стандартам). Стан практичного застосування цих стандартів Рівнерадою оцінено в роботі.

11. Переваги командної форми організації роботи в пропонованій системі управління командними змінами в досліджуваній організації автор визначив

наступним чином: вона дозволяє гнучко реагувати на зміни ситуації (своєчасно, а то і завчасно, реагувати на загрози, використовуючи можливості, що відкриваються і ефективно експлуатуючи різноманітні таланти всіх своїх членів); її використання дозволяє, принаймні теоретично, суттєвим чином скоротити кількість рівнів управління.

12. В частині вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації особлива увага має бути приділена компетентності менеджерів усіх рівнів у плані управління та лідерства. Напрями діяльності управлінського лідера в рамках вдосконалення системи управління командними змінами в досліджуваній організації систематизовані в роботі.

13. В умовах формування тенденцій спрощення і зменшення структурного й функціонального складу організацій для Рівнерadi актуалізується питання запровадження ефективних організаційних технологій колективного управління. Запроваджуючи командний стиль роботи, обираючи відповідну технологію впливу на команди працівників, керівнику досліджуваної організації слід враховувати ряд важливих аспектів (не всі працівники і не завжди готові взяти на себе відповідальність; створюючи управлінську команду, керівник має розуміти, що командне управління забирає багато часу для узгодження окремих питань з учасниками команди тощо).

В умовах динамічної зміни соціально-економічної та ринкової ситуації вимагається оперативне узгодження та дії. Тому, існуюча практика і технологія поділу рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою не є виправданою. Також керівником досліджуваної організації при виборі відповідної технології впливу на команди працівників мають бути враховані чотири головних підходи: цілепокладаючий, міжособистісний, рольовий, проблемний. Їх зміст розкрито у роботі.

Список використаних джерел

1. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. пер с англ. СПб.: Питер. 1999.
2. Арефьев С.О. Стратегії реалізації змін на підприємстві. URL: [strategies-for-change-of-the-enterprise.pdf](#)
3. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. М.Армстронг; перев. с англ. под ред. С. К. Мордовина. [8-е изд.]. СПб.: Питер, 2004. 832 с.
4. Ашмарина, С.И. Управление изменениями : учеб. пособие. С.И.Ашмарина, Б. Н. Герасимов. М. : Рид Групп, 2011. 208 с.
5. Бакова І.В. Управління змінами: [метод. рекомендації до виконання практ. робіт для студентів усіх форм навчання за напрямом 0306 «Менеджмент». Ч. 1]. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014. 28 с.
6. Базалійська Н.П. Удосконалення соціально-психологічного клімату на промисловому підприємстві. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/6_2017/06.pdf
7. Базаров Т.Ю. Управленческие команды и их формирование. URL: <http://www.cpt21.ru/pub/teachers/17/2312031072203368.doc>
8. Белбин Р.М. Типы ролей в командах менеджеров / М.Р. Белбин ; пер.с англ. М. : НИРРО, 2003. 232 с.
9. Берталанфи Л. Фон. Общая теория систем критический обзор. Л.Берталанфи ; общ. ред. и вступ. ст. В.Н. Садовского и Э.Г. Юдина. М. : Прогресс, 1969. URL: http://grachev62.narod.ru/bertalanffy/bertalanffy_1.html
10. Богач Ю.А. Регулювання державного сектору економіки на національному та регіональному рівнях: дис. канд. екон. наук: 08.00.03. Юрій Аркадійович Богач. Тернопіль, 2011. 240 с.
11. Борисовская Н. Эффективность командной работы. URL: <http://www.cpt21.ru>
12. Державне управління: філософські, світоглядні та методологічні проблеми: Монографія / Кол. авт.; За заг. ред. д-ра філос.н., проф. В.М.Князева. - К.: Вид-во НАДУ; Міленіум, 2003. - 320 с.
13. Брэдфорд Д. Вызов командной работы. Курс МВА по менеджменту / ред.

- Аллен Р. Коэн ; [Пер. с англ. А. Исаенко, А. Лисовского]. 3-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2006. С. 69-114.
14. Варій М. Й. Психологія особистості : навч. посіб. К. : Центр учбової літ-ри, 2008. 592 с.
15. Виханский О.С. Менеджмент. О.С. Виханский, А.И. Наумов. 3-е изд. М.: Гардарика, 2010. 320 с.
16. Воронков Д.К. Інтеграція підходів до управління змінами на підприємстві. «Економіка. Менеджмент. Підприємництво». Збірник наукових праць Східноукраїнського національного університету імені В.Даля. Видавництво СНУ ім. В. Даля, 2010. № 22 (II). С. 152-158.
17. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2012. № 3(19). С. 71-75.
18. Гертер Г. Работа в команде: практические рекомендации для работы в группе. Гитте Гертер, Кристина Оттл. Харьков: Гуманитарный центр, 2006. 192с.
19. Гибсон Дж. Организации: поведение, структура, процессы. Дж. Гибсон, Д. Иванцевич, Дж. Х.-мл. Донелли. М. : ИНФРА-М, 2000. 662 с.
20. Горбунова В. В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
21. Горшенина М. В. Управление изменением: Учеб.пособ. 2-е изд., доп. и перераб. Горшенина М.В., Сухинин В. П. Самара: Самарский гос. техн. ун-т., 2007. 132 с.
22. Грин М. Управление изменениями: [пер. с англ.]. СПб.: ДК, 2007. 360 с.
23. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах як необхідна умова забезпечення їх розвитку. URL: www.business-inform.net
24. Гусева О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах. URL: <http://duan.edu.ua/uploads/vidavnitstvo-15-16/13549.pdf>
25. Дак Дж.Д. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных преобразований. М. : Изд-во "Альпина Паблицер", 2007. 320с.

26. Дафт Р.Л. Менеджмент : [учебник]. СПб.: Питер, 2001. 832с. URL: <http://socioline.ru/pages/richard-l-daftmenedzhment-skachat-knigu>
27. Друкер Ф. Энциклопедия менеджмента.: Пер. с англ. О.Л. Пелявского. Под ред. Т.А. Гуреш. М.: Издательский дом "Вильямс", 2004. 432 с.
28. Економіка зарубіжних країн: Навчальний посібник. За ред. Ю.Г. Козака, В.В. Ковалевського, К.І. Ржепішевського. К.: ЦУЛ, 2003. 352 с.
29. Економічна енциклопедія : у 3-х т. т. 3. редкол.: С.В. Мочерний (відп. ред.) [та ін.]. К.: Академія, 2002. 952 с.
30. Жаворонкова Г. Управління організаційними змінами сучасних підприємств. Г.Жаворонкова, О.Дяченк. Наука й економіка: наук.-теор. ж-л. 2010. № 3. С. 69-72.
31. Закон України «Про державну службу»: презентаційні матеріали та тести Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М.. Тернопіль, 2016. 113с.
32. Запухляк І.Б., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства URL:<http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf>
33. Іжа М. М. Забезпечення ефективності системи органів публічної влади: досвід наукового супроводження. М. М. Іжа, Л. Л. Приходченко. Вісн. держ. служби України. 2009. № 1. С. 52-57.
34. Иванов М.А, Шустрман Д.М Организация как ваш инструмент: Российский менталитет и практика бизнеса. М.: Альпина-Бизнес Букс, 2004. 110 с.
35. Калинець К.С. Сутність та особливості формування управлінської команди. URL:<http://me.fem.sumdu.edu.ua/docs/d097.pdf>
36. Камерон К. Диагностика и изменение организационной культуры. К.Камерон, Р. Куин. СПб.: ПИТЕР, 2001. 330 с.
37. Карамушка Л.М., Москальов М.В. Психологічні умови підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації : Монографія. К.: «Просвіта», 2011. 200.
38. Кемерон Э., Грин М., О'Нил Управление изменениями. URL: <http://imhoc.org/литература/эстер-кемерон-майк-гринуправление-из.html>

39. Клейнер Г.Б. Стратегический менеджмент: актуальные проблемы и новые направления. Проблемы теории и практики управления. 2009. № 1. С. 15-22.
40. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціальнопсихологічний аспект) : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня докт. психол. наук: спец. 19.00.05 «Соціальна психологія». Наум Львович Коломінський. К., 2001. 37с.
41. Командні зміни.
URL:http://dl.khadi.kharkov.ua/pluginfile.php/50760/mod_resource/content/2/%D0%9B%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%203.pdf
42. Команды менеджеров: как объяснить их успех или неудачу. Р. Мередит Белбин [пер. с англ. Е. Смолиной]. 2-е изд. Лондон: Кивитс, 2007. 240с.
43. Кондратенко О.М. Технологія формування управлінської команди державних службовців
URL:academy.gov.ua/ej/ej3/txts/DERJAVNA%20SLUJBA/03-KONDRATENKO.pdf
44. Корольчук М. С. Соціально-психологічне забезпечення діяльності в звичайних та екстремальних умовах : навч. посіб. для студентів ВНЗ. М. С. Корольчук, В. М. Крайнюк. К. : Ніка-Центр, 2006. 580 с.
45. Кривокульська Н.М., Богач Ю.А. Функції адміністративного менеджменту органів державної влади в умовах динамічного зовнішнього середовища.
URL:[http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4\(42\)-2013/InnEco_4-42-2013_23-27.pdf](http://base.dnsgb.com.ua/files/journal/%D0%86nnovastijna-ekonomika/IE-4(42)-2013/InnEco_4-42-2013_23-27.pdf)
46. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. Галицький економічний вісник. 2013. №2(41). С.66-72 (загальні проблеми економіки та суб'єктів господарювання).
URL:http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/3055/2/GEB_2013_v41_No2-T_Kuzhda-Stages_of_successful_management_of_organizational_66.pdf
47. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: Навч. посіб. ВД «Професіонал», 2005. 336 с.
48. Купецький П. Об'єктивна необхідність управління командними змінами в

організації. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми менеджменту в умовах інноваційного розвитку економіки» (Тернопіль: ТНЕУ, квітень 2018 року). С. 281-284.

49. Кухленко О.В., Гончарова Г.М., Кирилко Н.М. Управління змінами в муніципальній діяльності України. О.В.Кухленко, Г.М.Гончарова, Н.М.Кирилко. Фінансовий простір. № 1 (25). 2017. С. 43-47.
URL:<https://fp.cibs.ubs.edu.ua/files/1701/17kovmdu.pdf>

50. Логвінов В. Регламентация административной деятельности государственных органов власти. В.Логвінов, М.Мазуркевич, Н.Костенюк.
URL:http://www.nbuuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Edu/2011_29/fail/logvinov.pdf

51. Майк Грин. Управление изменениями: пер. с англ. СПб.: ДК, 2007. 190с.

52. Мельник А.Ф., Васіна А.Ю., Кривокульська Н.М. Менеджмент державних установ і організацій: Навч. посібник. За ред. А.Ф. Мельник. Тернопіль: Економічна думка, 2006. 425 с.

53. Мельник А.Ф., Монастирський Г.Л., Дудкіна О.П. Муніципальний менеджмент: Навч. посіб. За ред. А.Ф. Мельник. К: Знання, 2006. 420 с.

54. Меньшикова Г.А. Основы государственного и муниципального управления (public administration): [Учебник и практикум для академического бакалавриата]. под ред. Г.А. Меньшиковой Н.А., Пруеля Н.А. С.-Пб.: Изд. Юрайт, 2016. 340 с. (Серия: Бакалавр. Академический курс).

55. Мескон М. Основы менеджмента (Management). Мескон М., М. Альберт, Фр. Хедоури.; пер. С англ. Л.Е. Евенко. М.: Дело, 2010. 704 с.

56. Мильнер Б.З. Концепция организационных изменений в современных компаниях. Проблемы теории и практики управления. 2006. №1. С. 23-33.

57. Михайленко В. О. Психологічні умови підготовки працівників державної служби до роботи у команді : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук : спец. 19.00.05. «Організаційна психологія, економічна психологія»; Ін-т психології ім. Г.С.Костюка АПН України. К., 2009. 22 с.

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

59. Москалюк В.Ю. Организация команды. URL: <http://spbume.ru/up/article/file/fsu/moskaluk.pdf>
60. Мостіпака О. Портрет області в минулому часі: люди, інтереси й тенденції. URL: [http:// www.polit.com.ua](http://www.polit.com.ua)
61. Муха Р.А. Організація командної роботи на підприємстві, її переваги та недоліки. URL: <http://global-national.in.ua/archive/12-2016/66.pdf>
62. Найдьонова Л. А. Психологічні закономірності розвитку рефлексивних властивостей територіальних спільнот : дис. на здобуття наук. ступеня докт. психол. наук : спец. 19.00.05. «Соціальна психологія, психологія соціальної роботи»; Ін-т соц. та політ. психології НАПН України. К., 2013. 483 с.
63. Найпак Д.В. Управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства: авт. дис. к.е.н.: 08.00.04; Харк. нац. економ. ун-т. Х., 2011. 20с.
64. Ньюстром Дж. Организационное поведение / Джон В. Ньюстром, Кейт Девис ; [Пер. с англ. Е. Бугаевой, В. Вольского]. СПб. : Питер, 2000. 447 с.
65. Обран-Лембрик Л. Е. Соціальна психологія : підручник : У 2 кн. Кн.1: Соціальна психологія особистості і спілкування. К. : Либідь, 2004. 576 с.
66. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. БІЗНЕСІНФОРМ. 2011. № 8. С. 204-207.
67. Підготовка до змін: їх планування та реалізація. URL: https://pidruchniki.com/75003/menedzhment/pidgotovka_zmin_planuvannya_realizatsiya
68. Пічугіна Т. С. Управління змінами : навч. пос. Т.С. Пічугіна, С.С. Ткачова, О.П. Ткаченко. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с.
69. Про державну службу: Закон України від 16 грудня 2015 р. Портал «Ліга: Закон». URL: <http://search.ligazakon.ua>
70. Про місцеве самоврядування: Закон України (редакція від 04.11.2018р.). Відомості Верховної Ради. 1997. № 24. С. 170. URL: <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
71. Пропозиції щодо організації вивчення ділових і професійних якостей кандидатів на заміщення вакантних посад. URL: <http://www.guds.gov.ua/js/altmenu.js>

72. Публічне управління: шляхи розвитку : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Київ, 26 листоп. 2014 р.): у 2 т. [за наук. ред. Ю.В.Ковба-сюка, С.А.Романюка, О.Ю.Оболенського]. К.: НАДУ, 2014. Т. 1. 150с.
73. Рамперсад Х. Универсальная система показателей: как достигать результатов, сохраняя целостность. Хьюберт К. Рамперсад ; с предисл. Дороти А. Леонард ; [Пер. с англ. А. Логинова и др.]. 2-е изд. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 351 с.
74. Регламент Рівненської міської ради.
75. Регламент виконавчого комітету та виконавчих органів Рівненської міської ради.
76. Рекомендація №R (2000) 10 Комітету Міністрів державам-членам Ради Європи щодо кодексів поведінки державних службовців
URL:http://crimecor.rada.gov.ua/komzloch/control/uk/publish/article;jsessionid=ADD49945492AB4622122873FCCB7BD8D?art_id=48082&cat_id=46352
77. Розвиток професіоналізму молодого державного службовця: навчальний методичний посібник. В.Л.Савченко. Донецьк: ДООЦППК 2012. 87 с.
78. Розробка інформаційно-методичного забезпечення впровадження систем управління якістю в діяльність органів виконавчої влади : заключ. звіт про н.-д. роботу. наук. кер. М. М. Іжа. Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2007. 85 с.
79. Роз'яснення основних положень нового антикорупційного законодавства та визначення основних пріоритетів запобігання і протидії корупції в Україні. Метод. посіб. Херсон: 2012. URL: www.cppk.ks.ua/corruption.htm
80. Рудьєв В.А. Управління персоналом : навчальний посібник. В.А. Рудьєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостянська К. : Кондор, 2012 310 с.
81. Скібіцька Л.І. Проведення організаційних змін як засіб подолання криз. Л.І. Скібіцька, О.М. Скібіцький. Наука й економіка : наук.-теорет. журнал. 2008. № 4. С. 354-361.
82. Степаненко С.В. Формування механізму управління організаційними змінами. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 3. С. 60-67.

83. Томпсон Л. Создание команды: [пер. с англ.]. Лей Томпсон. М.: Вершина, 2006. 544 с.
84. Турчина С.Г. система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/37.pdf
85. Управление изменениями. URL: <http://www.businessuga.ru/term-upravlenie-biz/upravlenie-izmineniami-termin>
86. Управление персоналом: Учеб. для вузов. Под ред. Т.Ю.Базарова, Б.Л.Ерёмина. 2-е изд., перераб. и доп. М.: ЮНИТИ, 2002. 560 с.
87. Управленческая команда: мода? мечта? инструмент бизнеса? URL: <http://www.treningoff.ru/razdel/>
88. Харрингтон Д. Оптимизация бизнес-процесов. Документирование., анализ, управління, оптимизация. Д. Харрингтон, К. Эсселинг, Х. Нимвеген. СПб., 2002.
89. Шевченко І.Б. Управління змінами: Навч. посібник для студентів вищих навчальних закладів. Київ: НТУУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231с. URL: http://www.dut.edu.ua/uploads/1_1603_65256919.pdf
90. Шилов С. Роль служби управління персоналом у здійсненні організацій-них змін. Журнал "Персонал-Мікс" 2011. № 3 С. 23-32.
91. Шкільняк М.М., Кривокульська Н.М. Закон України «Про державну службу»: презентаційні матеріали та тести. Тернопіль, 2016. 113с.
92. Шуляр Р.В. Принципи командної роботи в системах забезпечення якості продукції. URL: <http://ena.lp.edu.ua/bitstream/ntb/8091/1/24.pdf>
93. Як лідер може сприяти ефективній командній діяльності? URL: <http://politics.ellib.org.ua/pages-12220.html>
94. Янковець Т.М. Обґрунтування взаємозв'язку стратегічного управління підприємством й інноваційного його розвитку. URL: Проблеми науки. 2009. №6. С. 6-32.
95. Ясінська Й. Зміни в організаціях: належне управління, кризові ситуації і умови досягнення успіху: Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук (Спеціальність 08.00.04 економіка та

- управління підприємствами). Івано-Франківськ, 2016. 42с. URL: http://nung.edu.ua/files/attachment/avtoreferat_yasinska.pdf
96. Adair J.E., Thomas N. The John Adair Handbook of management and leadership / J.E. Adair, N. Thomas. London: Thorogood. 2004. 242 p. URL: http://www.kolegijfama.eu/materialet/Biblioteka%20Elektronike/Handbook_of_Management_and_Leadership.pdf.
97. Beck, John D.W. The leaders window: mastering the four styles of leadership to build high-performing teams. John D.W. Beck & Neil M. Yeager. John Wiley & Sons, Inc. - New York; Chichester; Brisbane; Toronto; Singapore, 1994. P. 187-233.
98. Komarnytska N. The peculiarities of enterprise innovational activity management system. N. Komarnytska, S. Knyaz, N. Shpak. Econtechmod. An international quarterly journal 2015. vol. 4. № 1. p. 45 50.
99. Kotter J. P. Choosing Strategies for Change. J. P. Kotter, C. A. Schlesinger. Harvard Business Review. 1979. Vol. 57. № 2. 111. URL: http://overhaul.fraynetwork.com.au/lsvscatholiceduau/_uploads/files/18_Choosing%20Strategies%20for%20Change%201.pdf. Назва з екрану
100. Lencioni P., (2002). The five dysfunctions of a team: A leadership fable / P. Lencioni. San Francisco, CA: Jossey-Bass. URL: https://nclp.umd.edu/resources/bookreviews/BookReview-The_Five_Dysfunctions_of_a_TeamBoyle-2011.pdf
101. Mealiea, Laird. Skills for Managerial Success: Theory, Experience, and Practice, Laird W. Mealiea. Gary P. Latham. Printed in the United States of America, IRWIN, 1999.
102. Robert K. Maddux. Team building, An exercise in leadership, Second edition. London: Kogan Page Ltd., 1994. P. 84
103. Thomas, N. Adair on team building and motivation. London: Thorogood Publishing Ltd, 2004. P. 71 73.