

## **ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КОМАНД ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ЗМІН**

*С.А. Стахурська, канд. екон. наук  
Національний університет харчових технологій*

Результати досліджень засвідчують, що найбільш ефективними командами є ті, які мають чіткі цілі та усвідомлюють їх і відповідно до цього визначають конкретні задачі, планують та організують їх виконання. Однією із визначальних умов ефективності є не лише чіткість цілей, але й їх розуміння та сприйняття, тобто – згода з цілями та налаштованість на їх досягнення. Чим більш зрозумілі цілі, тим більше гарантовані результати. Це наводить на думку, що такі цілі мають розроблятися самими командами-виконавцями. встановлення цілей при цьому одночасно буде мотиваційним чинником для всієї команди. Визначеність цілей є надзвичайно важливою при здійсненні змін (організаційних чи командних), адже усвідомлення причин змін та їх необхідність дозволить не лише встановити обґрунтовані цілі, але й уникнути проявів опору змінам [1-5].

Після встановлення чітких цілей необхідно переходити до правильної, логічної побудови команди, що передбачає визначення ролей, взаємозв'язків, підпорядкованості. При здійсненні змін самою командою в процесі визначення цілей очевидним буде і одночасне виділення ролей. Це забезпечить створення системи підтримки для виконання задач. Потрібно враховувати, що під час здійснення змін ситуація є дуже невизначеною, тому потрібна гнучкість. Занадто жорсткий розподіл ролей не дозволить ліквідувати можливі пробіли при визначенні задач, а також знизить ініціативність, активність та сміливість виконавців.

Щоб забезпечити процес функціонування команди, необхідно визначити початкові (стартові) процеси, які дозволять членам команди працюючи ефективно досягати цілей. Потрібно забезпечити групові робочі процеси на базі виробленого спільного підходу. Команди при цьому повинні обговорювати та вирішувати такі питання: як часто і коли здійснювати обговорення, програми зборів, підходи до усунення проблем та прийняття рішень, процедури усунення конфліктів, основні норми, механізми заохочення членів команди на досягнення цілей, спосіб та стиль підбиття підсумків. Оскільки процес змін завжди викликає певний опір і додаткову напругу, то необхідно обговорення усіх проблем здійснювати якомога раніше. Під час змін будь-які проблеми сприймаються складніше ніж зазвичай. Це може посилити опір, відштовхнути людину від команди, що призведе до втрати кваліфікованого, а можливо ще й ініціативного та здатного до оригінальних ідей виконавця. Тому процеси командного функціонування повинні забезпечити гнучкий та міцний механізм взаємодії.

Для забезпечення ефективності діяльності членам команди необхідно активно спілкуватися один з одним, проводити обговорення цілей, ролей, взаємодії, процесів функціонування. Щоб забезпечити високий рівень спілкування, повинні бути відносно здоровими міжособистісними відносинами в команді. Спілкування має бути відкритим, позитивним і орієнтованим на цілі.

При цьому повинен забезпечуватись зворотній зв'язок, що розвиватиме та покращуватиме атмосферу довіри. Саме високий рівень довіри в команді може допомогти подолати внутрішній конфлікт, адже при здійсненні змін підвищується можливість індивідуального стресу, посилюється зосередженість на роботі.

При здійсненні змін необхідно забезпечити узгодженість між командами. Кожна команда сама по собі не зможе досягти цілей організації. Потрібно враховувати, що структура і взаємозв'язки сучасних організацій є досить складними і для того, щоб досягти цілей при змінах, необхідно здійснювати не лише координацію між командами в організації, але й за її межами, тобто потрібна зовнішня взаємодія. Це підвищує вимоги до формування відносин між командами, включаючи стратегічних партнерів і політичний і державних організацій. Зв'язки між командами потребують постійного удосконалення та укріплення, оскільки зміни в навколишньому середовищі відбуваються досить швидко, приймаючи все більш складні форми.

Отже для того, щоб мати ефективну, адаптовану та пристосовану до змін команду, необхідно наступне:

- з'ясування цілей, задач і напрямків роботи;
- з'ясування ролей та встановлення особистої відповідальності;
- усунення проблем та прийняття відповідних рішень, усунення конфліктів;

- злагоджена робота команди, зняття напруги;
- усунення меж у відносинах між командами.

Основними елементами ефективності команди є такі:

- постановка цілей, задач, планування;
- ролі в команді;
- процес функціонування команди;
- міжособистісні відносини в команді;
- відносини між командами.

#### **ЛІТЕРАТУРА:**

1. Грин, Майк Управление изменениями : пер. с англ. / Майк Грин. – СПб. : ДК, 2007. – 360 с.
2. Виханский, О.С. Менеджмент / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – 3-е изд. – М.: Гардарики, 2010. – 320 с.
3. Широкова, Г.В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие / Г.В. Широкова. – СПб. : Изд. дом С.-Петербур. гос. ун-та, 2005. – 321 с.
4. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент : учебник / А.В. Бусыгин. – М.: Финпресс, 2000. – 410 с.
5. Осовська, Г.В. Менеджмент організацій: навч. посіб. / Г.В. Осовська, О.А. Осовський. – К.: Кондор, 2009. – 676 с.