

## **Особенности формирования эффективной команды изменений**

Предприятие является динамической системой, постоянно и непрерывно меняющейся. Все изменения взаимосвязаны и, как правило, осуществляются с участием работников организации. Преобразования обуславливают необходимость нововведений, которые зачастую приводят к изменению целей организации, организационной структуры управления, техники, технологических процессов, конструкций изделий, управления производственно-хозяйственной деятельностью.

Организационные изменения – это любые изменения в одном или нескольких элементах предприятия на любой стадии его жизненного цикла, могут проявляться в преобразовании потенциала предприятия и изменении размеров, масштабов и целей его деятельности [1].

Для эффективного управления преобразованиями команда изменений имеет большое значение, как специально подобранная группа работников, объединенная в творческий коллектив для обеспечения реализации изменений. Она рассматривается как активный ресурс для прорыва организации на новый уровень развития и формируется при реализации запланированных или незапланированных преобразований. В осуществлении организационных изменений могут принимать участие:

- функциональная команда, которая создается на основе четкой системы организационного руководства и подчинения, состоит из специалистов, которые выполняют многочисленные и разнообразные функции (финансы, продажи, маркетинг);
- межфункциональная команда объединяет специалистов из ряда организационных подразделений, чья компетентность позволяет найти и реализовать оптимальное решение сложной и трудной проблемы;
- самоуправляемая команда состоит из специалистов, которые обладают высоким уровнем профессионализма в некоторых сферах, взаимно дополняя друг друга.

Успешность организационных изменений и эффективности процедур управления ими во многом зависит от кадрового состава команды работников, которая обеспечивает разработку, внедрение и сопровождение этих изменений в самые низовые должности. При формировании команды изменений необходимо выполнить два основных требования:

– в ее состав должны войти представители всех или большинства ключевых (стратегических) подразделений организации, функционирование которых направлено на разработку и внедрение в ее деятельность реформ. Если данное требование не выполняется, то интересы отдельных подразделений не будут учтены и соблюдены при планировании организационных изменений, нарушит результативность, целостность и комплексность политики реформирования организации;

– в ее состав должны войти сотрудники, обладающие максимально благоприятными личностно-деловыми профессионально важными качествами. Универсальным критерием отбора работника к команде изменений является способность к разработке реформ (организаторские качества) и наличие навыков внедрения нововведений (коммуникативные качества) [2].

К характеристикам эффективной команды можно отнести: высокую степень слаженности в действиях и доверия между членами команды; четкую самоидентификацию индивидов с командой; общее видение миссии команды и ее целей; профессиональную компетентность и высокую мотивацию каждого члена команды; взаимозависимость и взаимодополняемость членов команды; оптимальную численность членов команды; высокая степень участия и удовлетворенности от членства в команде.

Эффективная команда формируется при наличии таких свойств.

1. Положительная взаимозависимость - осознание членами команды важности межличностной коммуникации, что обеспечивает успешную деятельность каждого путем максимального вклада каждого в общее дело, объединение ресурсов, взаимную поддержку и празднования общего успеха.

2. Сотрудничество - особый вид деятельности, направленный на поиск и реализацию взаимосвязанных целей и задач. Формированию эффективной

команды способствует регулярный коллективный анализ результатов функционирования группы по данным личного контроля, который осуществляют ее члены, результатов наблюдения за эффективными и неэффективными действиями коллег и поиск на их основе путей достижения такого соотношения интересов, которые обеспечат необходимый устойчивый эмоциональную связь между членами коллектива, ощущение единства и взаимопонимания.

3. Сплоченность - позитивная эмоциональная связь и взаимопонимание, общность взглядов, моделей поведения, которые зависят от влияния многих факторов, определяющих желание быть членами группы. Стремление и готовность к укреплению единства проявляются в том, как оценивают члены группы желаемые и принятые последствия своего участия в ней. Чем больше надежды возлагаются на участие в группе, тем настойчивее стремление к укреплению единства будет проявлять каждый.

4. Активное участие каждого потенциального члена команды в процессе ее формирования - руководитель на этапе формирования должен проводить встречи с кандидатами в члены команды, чтобы определить для себя их мотивы, интересы, уровень профессиональной квалификации и склонность к определенным социальным ролям. Руководитель также инициирует собрание кандидатов для открытого обсуждения миссии команды, роли ее вклада каждого участника в ее функционировании. На собрании происходит их сближение позиций и мнений, облегчается общее понимание особенностей функционирования команды. Фактически во время дискуссий происходит первоначальная идентификация участников с командой, формирование чувства «мы» [3].

Таким образом, в период организационных изменений, которые уже стали постоянным явлением работы любого предприятия, одним из факторов реализации преобразований становится формирование эффективной команды изменений, от управления которой зависит прорыв организации на новый уровень развития.

## Література

1. Т.Кужда. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві / Т.Кужда // Галицький економічний вісник. — 2013. — №2(41). — с.66-72
2. Грин, М. Управление изменениями: пер. с англ. [Текст] / М. Грин. — СПб.: ДК, 2007. — 360 с.
3. Копитько О.О. Менеджмент змін при впровадженні проектно-орієнтованого управління в організаціях / О.О. Копитько // Управління проектами та розвиток виробництва: Зб.наук.пр. — Луганськ: вид-во СНУ ім. В.Даля, 2010. — № 3(35). — С. 5-10.