

УДК 331.107

Панкова А.Ю.<sup>1</sup>, Костецька А.І.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> д.е.н., доцент. НУ «Запорізька політехніка»

<sup>2</sup> студ. гр. ФЕУ-516 НУ «Запорізька політехніка»

### **КЛЮЧОВІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМАНДИ ЗА МОДЕЛЛЮ ТАКМАНА**

Ефективність роботи підприємства пов'язана з командним підходом до управління як одним із факторів її організаційного розвитку та високоефективного менеджменту. Основним завданням успішного менеджера є формування ефективної команди, яка працює плідно та злагоджено. Ми вважаємо, що під час формування управлінської команди потрібно дотримуватись певних положень. Зокрема, доцільним буде використання динамічної моделі розвитку команди за Такманом.

Командне управління є ключовим чинником досягнення організаційного успіху за рахунок використання певних етапів формування команди. У зв'язку з цим актуальним буде виявити ключові етапи формування ефективної команди. У сучасних умовах нестабільного зовнішнього середовища функціонування організації, надзвичайно важливого значення набуває проблема створення конкурентоздатної управлінської команди. Тому важливим є саме чітка структура етапів її формування. За думкою Такмана, команда проходить чотири етапи формування: формування, конфронтація, нормування, виконання. Так було з самого початку. Трохи пізніше Брюс Такман додав також стадію «Розставання».

Стадія перша-формування. На цьому етапі у команди висока залежність від лідера. Команді потрібно керівництво і напрямок від того, хто володіє компетенціями або авторитетом. Згода на цілі від інших членів команди, тобто крім отриманих від лідера, тут дуже низька. Індивідуальні ролі і обов'язки неясні. Лідер повинен бути готовий відповісти на безліч питань про цілі і завдання команди, оскільки саме від нього очікують ці відповіді: команда не готова самостійно формулювати своє цілепокладання і брати відповідальність за свої рішення. Особливо варто відзначити, що на цьому етапі члени команди можуть активно «тестувати» толерантність системи і лідера. Наприклад, це можуть бути частково усвідомлені помилки, зроблені з метою перевірити, як відреагує на цю помилку лідер - чи буде вона прийнята, або відкинута і покарана. Лідер направляє команду, даючи чіткі вказівки та інструкції, що робити.

Стадія друга-конфронтація. На цій стадії деякі рішення вже приходять в групі без керівництва, але через труднощі. Члени команди борються за свої позиції, оскільки вони намагаються утвердитися в відношенні інших членів команди і лідера. Ключова мотивація тут - це авторитет і соціальне схвалення. Ясність мети зростає в порівнянні з попереднім етапом, але все ще зберігається безліч невизначеностей. Нормальним явищем для цієї стадії є виникнення «угруповань», і може йти боротьба за владу. Команда повинна бути зосереджена на своїх цілях, щоб не відволікатися на відносини і емоційні проблеми. Для досягнення прогресу можуть знадобитися компроміси. Лідер тут виступає як тренер - навчає команду того, що знає, при цьому вже менше приймає рішення.

Стадія третя-нормування. Згода і консенсус в значній мірі формуються серед команди, яка добре реагує на сприяння з боку лідера. Важливу роль тут відіграє довіра до лідера і його авторитет. На третьому етапі в моделі Такман ролі і обов'язки стають зрозумілими і прийняті членами команди. Важливі рішення приймаються груповим угодою.

Невеликі рішення можуть бути передані окремим особам або невеликим групам всередині групи. Прихильність і єдність сильні. Команда може брати участь у веселих і громадських заходах, вже немає конфліктів або вони незначні і швидко вирішуються. Команда обговорює і розробляє свої процеси і стиль роботи. Лідер полегшує і підтримує роботу команди, може фасилітувати процеси, вже не настільки сильно беручи участь в утриманні роботи і прийнятті рішення. Команда готова працювати самостійно, і лідер потрібен скоріше для поліпшення процесів, а не для їх визначення.

Стадія четверта- функціонування. Команда більш стратегічно обізнана і ясно знає, чому вона робить те, що робить, має спільне бачення і може стояти на ногах без втручання або участі лідера. Особлива увага приділяється досягненню поставлених цілей, і команда приймає більшість рішень відповідно до критеріїв, узгодженими з лідером. Команда має високий ступінь автономії. Розбіжності також виникають, але тепер вони вирішуються всередині команди позитивно, і команда вносить необхідні зміни в процеси і структуру. Команда не потребує інструктажів або допомоги. Члени команди можуть попросити допомоги у лідера в особистісному та міжособистісному розвитку, але це скоріше питання про досвід більш до досвідченого колеги, ніж до запит до наставника. Лідер делегує і спостерігає - більше нічого не потрібно, команда готова до вільного плавання.

Стадія п'ята-розставання. Ця стадія називається «деформування і траур». Розставання, можливо, є скоріше доповненням до первісної чотирьохетапну моделі, а не розширенням - воно розглядає групу з точки зору, що виходить за рамки цілей перших чотирьох етапів. Ця стадія не для вирішення основного завдання управління і розвитку команди, яка явно є центральною для початкових чотирьох стадій. Проте вона важлива в тому сенсі, що вона зачіпає групові процеси і може істотно вплинути на емоційний стан членів команди. Цю стадію також можна мати на увазі, якщо ви тільки почали збирати свою команду - адже у кожного члена команди буде свій унікальний бекграунд і досвід. Якщо недавно було розставання з попередньою командою, ви можете краще розуміти людини і те, чому його робота зараз не на найкращому рівні. П'ята стадія в моделі Такман - розпад групи.

Таким чином, основна мета менеджера-керівника - допомогти співробітникам досягати поставлених цілей якомога швидше. Для цього потрібно змінити свій підхід на кожному етапі, але якщо команда і так ефективна, то підтримати її успішність надалі. Важливо пройти кожен

з наведених етапів та створити команду, яка буде працювати ефективно та злагоджено.