1. К основным элементам эффективной работы команды относятся:

удовлетворение потребностей индивидуального членства;

успешное взаимодействие в команде;

решение поставленной перед командой задачи.

Эти элементы взаимозависимы. Так, личное удовлетворение зависит не только от успешного решения задач, но и от качества взаимоотношений в команде, а также от социальных аспектов командной работы.

Наблюдая работу команд в организациях, можно убедиться, что большая часть энергии направляется на точное решение задачи (на то, что необходимо получить, когда и какими средствами, и ресурсами). Естественно, нельзя забывать о процессе (каким образом команда будет работать) и о том, что не исключены «кораблекрушения». Даже команда, достигшая своих целей, едва ли может считаться эффективной, если ее члены имеют противоречивые взгляды и разочарованы в своей организации настолько, что намерены искать другую работу. Поэтому в качестве дополнительных характеристик эффективности команды можно рассматривать степень готовности ее членов к выполнению новых задач и наличие у них желания продолжать совместную работу.

Помимо внутренних факторов, на работу команды оказывают воздействие и внешние факторы (другие группы, команды, внутренние и внешние потребители, организационная культура и пр.). Пока сложная природа этих взаимодействий и комбинаций до конца не ясна. Лучше рассмотреть каждый из этих факторов поочередно, их взаимодействие и, как они связаны с эффективностью команды.

Согласно модели групповой эффективности, на групповую эффективность влияют три фактора:

• групповой процесс;

• групповая структура;

• организационная среда.

В свою очередь, каждый фактор включает определенное количество элементов.

К элементам организационной среды относятся: ясная миссия и принимаемое всеми видение; поддерживающая культура; система мотивации, вознаграждающая за достижение цели; информация и обратная связь; обучение и консультации; технологические и материальные ресурсы.

К групповой структуре относятся: ясные цели, мотивирующие задачи, ясно определенные роли, достаточное время, эффективная групповая культура, групповые нормы.

Уровни командной эффективности.

Информационный бум 90-х годов XX века потребовал от организаций принятия концепции, разделяемой командности. Эта концепция предполагает интеграцию работы не только среди членов команды, но также и с другими командами и подразделениями организации. В этом случае эффективность работы команд можно рассматривать также с позиций их целесообразности. Для этих целей можно использовать трехуровневую модель командообразования.

Уровень А. Сплоченная рабочая группа. На этом уровне члены команды рассматривают себя членами одной рабочей группы, но их работа в основном не зависит от работы друг друга. Поэтому у них не возникает потребности в распределении работы между собой. Люди являются членами «группы» потому, что вносят определенный вклад в результат работы данного подразделения. Для такой группы характерно следующее:

• наличие разделяемой всеми цели;

• каждый чувствует себя принятым группой и имеет возможность влиять на других. Сплоченная рабочая группа фокусируется на потребностях ее отдельных членов.

Уровень B. Эффективная рабочая команда. На уровне B внимание фокусируется на увеличении производительности. Ее члены взаимозависимы, поэтому у них возникает необходимость распределять работу для достижения общей цели.

Так же как и сплоченная рабочая группа, эффективная рабочая команда:

• функционирует как автономное подразделение в организации;

• члены группы делятся друг с другом рабочей информацией;

• имеет цели и задачи, разделяемые и понимаемые всеми.

Эффективная рабочая команда фокусируется на увеличении эффективности при достижении рабочих задач как самоорганизующаяся, самоуправляющаяся команда.

Уровень С. Эффективный организационный комплекс. На уровне С эффективный организационный комплекс фокусируется на потребностях организации в целом. Слово «комплекс» используется для описания команды с большим числом людей и подкомандами, имеющими разное назначение и выполняющими различные стадии работы. Эффективное организационное объединение имеет признаки как сплоченной рабочей группы, так и эффективной рабочей команды плюс:

• каждая команда связана с другими командами организации или с функциями для выполнения различных проектов;

• командные ресурсы, как человеческие, так и материальные, разделяются с

другими командами организации или их функциями;

• команда оказывает влияние на политику и стратегию в организации;

• люди входят и выходят из команды в соответствии с потребностями и временем проекта или в соответствии с ходом работы.

* Члены команды не желают расставаться со старым опытом или забыть о своих прежних статусов.
* Не все члены команды обладают способностями, знаниями и навыками, полезными группе. Функционирование команды замедляется из-за того, что одни члены команды несут на себе большую ответственность, чем другие.
* Рабочие как члены команды часто сталкиваются с конфликтами и трудностями, которые бросают вызов их личным убеждениям. То, что хорошо для группы, не всегда хорошо для индивида.
* Проблемы на уровне организации, выявленные в ходе опроса, включают оплату труда и систему вознаграждения, которые по-прежнему ориентированы только на индивидуальную деятельность.

Для того чтобы команды стали более эффективными, они должны преодолеть те проблемы, с которыми постоянно сталкиваются.