

Командообразование: понятие «эффективная команда»

Современные условия бизнес среды задают высокие требования как к компаниям, так и к менеджерам. Руководители приходят к осознанию важности формирования сплоченной и эффективной команды профессионалов, способной достичь поставленных бизнес-задач.

Главным ресурсом любой организации является корпус работающих в ней специалистов. От их квалификации, деловой активности, умения взаимодействовать между собой зависит процветание компании. Даже самый образованный и талантливый работник не сможет выполнить значительный объем работ, который по силам только команде специалистов.

Помимо результативной работы каждого сотрудника, для развития бизнеса необходимо эффективное командное взаимодействие работников на всех уровнях. Хорошо слаженная команда профессионалов может обеспечить развитие и устойчивое конкурентное преимущество компании.

Сейчас одним из самых значимых качеств сотрудника считается умение успешно работать в команде, где каждый ее член работает на общий результат.

Важное значение имеют эмоциональные связи между работниками в хорошо слаженной команде. Люди получают удовлетворение не только от материальных результатов, но и от вдохновляющей рабочей атмосферы. Члены таких коллективов не только с энтузиазмом заняты общим делом, но и с теплотой вспоминают сложности и методы их преодоления с помощью совместных усилий. Многих коллег, работающих в тесном командном взаимодействии, связывают долговременные дружеские отношения.

Возможность работать в команде дает каждому человеку серьезную поддержку и перспективы роста как профессионала и личности. В команде каждый ее член ощущает себя значимым и незаменимым, а это,

как известно, является важнейшим условием удовлетворенности профессиональной деятельностью.

Бизнес – командный вид спорта.

Джек Стэк, основатель системы открытого управления

Эффективная команда – это:

- команда единомышленников, объединенных общей целью, слаженно и эффективно работающих для достижения поставленной цели;
- группа людей, обладающих *взаимодополняющими навыками* и нуждающихся друг в друге для достижения результатов, поскольку каждый выполняет свою функцию;
- следование определенным *правилам взаимодействия* (формальным и неформальным), *обязательным для* каждого члена команды.



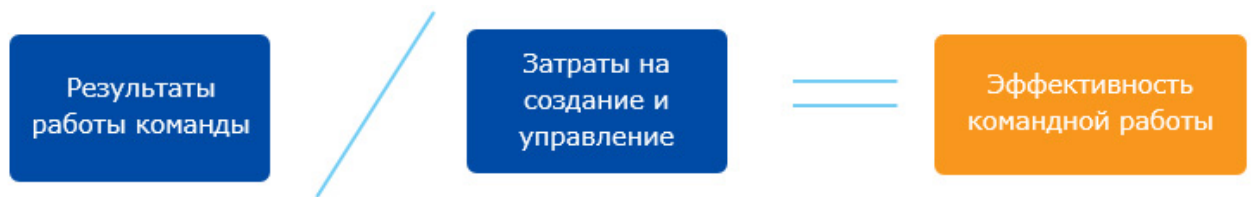
Эффективность командной работы

В соответствии с базовым принципом эффективности можно определить эффективность командной работы как соотношение результата деятельности команды и затрат на создание и управление командой.

Результат деятельности команды — достижение (или отсутствие достижений) запланированных целей.

Затраты на создание и управление командой:

- затраты времени, труда и средств на подбор членов команды;
- затраты на развитие группы до уровня команды;
- затраты на управление командой.



ИНТЕРЕСНО

Английская футбольная команда «Манчестер Юнайтед» в свое время была чрезвычайно результативной командой, и вдруг ее успехи сходят на нет. Что же произошло?

Ничего удивительного. Просто раньше это была КОМАНДА-звезда. А стала командой ЗВЕЗД. Оказалось, что если все — звезды, то это не значит, что команда будет играть лучше!

Чем команда отличается от группы

В большинстве случаев командная форма организации совместных действий ведет к появлению синергетических эффектов, когда общий результат оказывается существенно выше, чем простая сумма отдельных индивидуальных результатов.

При командном взаимодействии становится возможным:

- выполнять определенный объем работы с меньшими усилиями;
- прикладывая те же усилия, выполнять значительно больший объем работ;
- получать высокие результаты при использовании меньшего количества ресурсов (человеческих, материальных и временных).

Во многих случаях не стоит стремиться к созданию команды, если можно достичь необходимых результатов, используя хорошо выстроенную

групповую работу, например, работу бухгалтерской службы на предприятии.

Отличия между группой и командой

Группа	Команда
Личные цели	Общие цели
Каждый несет ответственность за часть общего результата	Каждый несет ответственность за конечный результат командной работы
Нет необходимости в кооперации	Кооперация необходима
Участники общаются мало	Участники много общаются
Неопределенное число участников	Ограниченное число членов команды (от 2 до 9 человек)
Индивидуальное обучение	Коллективное обучение
Группа в целом — «сумма» всех ее участников	Команда в целом — нечто большее, чем «сумма» всех ее участников (эффект синергии)

Ключевые характеристики команды

Характеристики эффективной команды:

- Члены команды в полной мере осознают общую цель.
- Ориентация на общий успех. Способность согласованно работать на общий результат.
- В команде рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения.

- Команда дает ее участникам определенные психологические и материальные преимущества: безопасность, чувство локтя, гордость за совместные достижения, признание.
- Потенциал каждого члена команды оптимально используется, дополняя возможности других.
- Эффективность труда в команде постоянно растет.
- Члены команды извлекают уроки из допущенных ошибок.
- Взаимная поддержка. Если кто-то из членов команды начинает испытывать какие-либо трудности, это быстро компенсируется.
- Эффективное межличностное взаимодействие.

Секрет «эффекта команды»

Хорошо сработанная команда эффективна и практически непобедима. Эффект команды достигается за счет следующих факторов:

- самостоятельное регулирование интенсификации труда: для членов команды не существует нормированного рабочего дня; команда самостоятельно нормирует свой рабочий день в зависимости от сроков достижения намеченной цели;
- сокращение потерь рабочего времени путем достижения высокой степени организации труда внутри команды: взаимозаменяемость, активная личная инициатива, конструктивная коммуникация, рациональное распределение ролей, работа на опережение;
- использование коллегиальных форм принятия решений.

Наличие указанных факторов повышает мотивацию и самоотдачу всех членов команды.

Факторы, способствующие эффективной работе команды:

Соглашение по поводу целей

Его отсутствие порождает рассогласованность в действиях и делает невозможным построение успешной команды.

Личное взаимодействие

Именно личное взаимодействие способствует формированию связей между членами команды. Практика показывает, что команды, работающие дистанционно, часто не добиваются успеха (например, группа программистов, решающих общую задачу, но при этом работающих удаленно, без постоянного общения между собой).

Численность группы

Численность влияет на возможность превращения группы в команду. Оптимальное число членов команды — от 5 до 8 человек. Максимальные границы команды от двух до двенадцати.

Межгрупповая конкуренция

Помогает сплочению команды, а внутригрупповая конкуренция, напротив, мешает нормальной командной работе.

Принципы работы команды

Принципы составляют основу командообразования, задают определенные «правила игры» при организации команд.

Принцип работы команды	Описание
Добровольность вхождения в команду	В состав команды может быть включен только тот кандидат, кто добровольно изъявил готовность войти в состав команды на основе осведомленности и понимания всех условий ее деятельности.
Коллективное исполнение работы	Каждый член команды выполняет ту часть общего задания, которую ему поручила команда, а не ту, что он обычно исполнял по заданию административного начальства (последнее не исключается и в рамках команды).
Коллективная ответственность	Вся команда теряет в доверии, стимулировании, в общественном признании, если задание не выполнено по вине любого из членов команды.

Ориентированность оплаты труда на конечный результат общекомандной работы	Все члены команды, независимо от занимаемых должностей, «приобретают», если команда в целом работала эффективно, и «теряют», если команда не достигла результата.
Достойная значимость (стимул) стимулирования команды за конечный результат	Руководство должно обладать информацией о стимулах, значимых для кандидатов в члены команды. На основании этой информации составляется «фонд стимулирования». В качестве достойных стимулов могут выступать не только деньги, но и другие способы поощрения, основанные на хобби, амбициях и предпочтениях кандидатов. Нередко общественное признание оказывается более ценным стимулом, чем материальная оплата.
Автономное самоуправление команды	Деятельностью членов команды управляет ее руководитель (лидер), а не административное начальство организации.
Повышенная исполнительская дисциплина	Каждый член команды отвечает за конечный общекомандный результат. Данный принцип добровольно принимается каждым членом команды.

Факторы, негативно влияющие на работу команды:

1. Обновление состава команды.
2. Снижение авторитета лидера, отсутствие опережающего личностного роста лидера команды.
3. «Выпадение из обоймы» отдельных членов команды под воздействием семейно-бытовых и общесоциальных факторов.
4. Неадекватный рост мотивационных запросов, изменение личностных и духовных ориентиров у отдельных членов команды.
5. Появление в команде альтернативного неформального лидера.