



Adrian Pyszka

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach
Wydział Zarządzania
Katedra Zarządzania Zasobami Ludzkimi
adrian.pyszka@ue.katowice.pl

MODELE I DETERMINANTY EFEKTYWNOŚCI ZESPOŁU

Streszczenie: Artykuł stanowi przegląd badań i teorii ważnych w pracy zespołów funkcjonujących w organizacji. Przegląd literatury ukazuje odchodzenie od pytania co umożliwia predykcję efektywności i żywotność zespołów, w stronę pytania dlaczego niektóre zespoły są efektywniejsze niż inne. Niniejsze badanie skupiło się na analizie dokonania w zakresie mechanizmów wyjaśniających relację między wejściem i wyjściem w modelach pracy zespołowej. Większość uwagi poświęcono kategoryzacji modeli efektywności zespołów oraz procesom pośredniczącym w przekazywaniu efektywności i żywotności zespołów z wejść modeli, zwłaszcza w odniesieniu do mechanizmów afektywnych, behawioralnych i kognitywnych. W artykule porównano obecne badania teoretyczne i metodyczne, patrząc przez pryzmat ich wpływu na przyszłe kierunki badań, które będą pomocne w zrozumieniu zespołów jako kompleksowych wielowymiarowych systemów funkcjonujących w określonym czasie, zadaniach i kontekście.

Słowa kluczowe: efektywność zespołu, konfiguracja, determinanty, model, sprzężenie zwrotne.

Wprowadzenie

Hackman [2002a], znawca tematyki o zespołach, wskazał, że zebranie grupy w zespół nie gwarantuje, że będzie działała efektywniej. Dlatego wyzwaniem nie jest pytanie o to, czy zespoły i grupy przynoszą wartość, ale co sprawia, że są efektywne i w czym ta efektywność się przejawia?

Zdaniem Kozusznik [2002, s. 108] od czasu powstania naukowego zarządzania efektywność utożsamiano z wydajnością i produktywnością, dlatego efektywność zespołu jest zwykle wiązana z „twardymi” wskaźnikami i kryte-

rium wykonania, tj. liczbą produktów, usług, braków, wielkością obrotu. Takie ujęcie efektywności zespołu koncentrowało się na miernikach efektów pracy oraz nakładów niezbędnych do ich uzyskania (koszty pracy, czas, pracowalność, liczba zatrudnionych). Dodatkowo było to uzależnione od zasobów materialnych i zmian jakościowych, takich jak kwalifikacje pracowników.

Zespoły robocze stały się codziennością w dzisiejszych organizacjach, budując organizacje wysokiego zaangażowania, pomagając w ewoluowaniu organizacji i jej produktów w wysoce konkurencyjnym środowisku poprzez właściwe wykorzystanie talentów, idei oraz energii pracowników na wszystkich szczeblach [Sundstrom et al., 1999, s. 3].

W takich firmach jak Toyota już od lat 50. XX w. wprowadzona jest koncepcja produkcji opartej na pracy zespołowej. Zespoły Toyoty, pracując na podstawie koncepcji KAIZEN, nie tylko szybciej podejmują decyzje i prowadzą do usprawnień, ale także odpowiedzialne są za innowacje, własne obszary pracy oraz cele organizacji, co znacznie poprawia efekty pracy, zwłaszcza wydajność [Müller, 2000, s. 205].

Zdaniem Sundstroma [1999, s. 4] dobrze zaprojektowane zespoły promują kreatywność, nadzwyczajne wyniki, szybkie i elastyczne reagowanie na potrzeby klientów. Zespoły „spłaszczają” współczesne organizacje, przenosząc maksimum władzy, kompetencji i odpowiedzialności na najniższy poziom zarządzania. Z drugiej strony, zespoły oraz realizowane zadania są łączone z liderami organizacji celem powiązania ze strategią organizacji i budowania zaangażowania pracowników.

Przeprowadzona analiza literatury przedmiotu pozwala na postawienie trzech problemów badawczych, tj.:

1. W jaki sposób analizowana jest efektywność zespołu?
2. Dlaczego niektóre grupy są efektywniejsze od innych?
3. W jaki sposób pozaekonomiczne ujęcie efektywności umożliwia lepszą identyfikację pozytywnych działań pojawiających się w pracy zespołu?

Tak postawione problemy stanowią duże wyzwanie, szczególnie patrząc przez pryzmat synonimów, z którymi utożsamiana jest efektywność i liczby atrybutów umożliwiających zwiększanie efektywności zespołu.

1. Charakterystyka zespołów

Zespoły pracownicze są postrzegane w literaturze jako sposób na problemy nękające współczesne organizacje, stąd pewnie tak duży rozwój metod i technik pracy zespołowej, zwłaszcza w ramach projektów. Jedną z przyczyn może być

przekonanie o wzroście efektywności rozwiązywania problemu przy przemianie grupy jednostek w zespół, co wskazuje wręcz na konieczność poszukiwania możliwości tworzenia zespołów do rozwiązywania większości problemów.

Zespół składa się z niezależnych jednostek dzielących odpowiedzialność za specyficzne wyniki dla organizacji (dzielenie odpowiedzialności i współzależność). Jednostki w zespole są zależne jedna od drugiej (rola, cele i wyniki) [Sundstrom et al., 1999, s. 7] i zarządzają swoją odpowiedzialnością w ramach granic organizacji [Kohn, O'Connell, 2007, s. 42]. Zespół jest grupą, w której jednostki mają wspólny cel, a zadania oraz umiejętności każdego członka pasują do pozostałych [Adair, 2001, s. 131].

Nie każdą więc grupę można uznać za zespół. Aby grupa stała się zespołem, musi przejść przez minimum cztery fazy, tj.: zapoznanie, pierwsze konflikty, wspólne uzgadnianie strategii i środków, wspólną pracę [Carr et al., 1998, s. 56-57]. Te fazy pokrywają się z teorią Bruce'a Tuckermana, odnoszącą się do rozwoju grupy i stawania się zespołem, gdzie przechodzi ona od fazy formowania, poprzez burzliwość, normowanie, po osiąganie wyników (Forming-Storming-Norming-Performing). W fazach tych Tuckerman zawarł elementy behawioralne kształtujące w zespole dojrzałość i możliwości, a także relacje oparte na zaufaniu oraz współzależności.

Powyższą prawidłowość potwierdza podział zaproponowany przez znanych badaczy Katzenbacha i Smitha [Kozusznik, 2002, s. 118] wyróżniających zespoły i grupy w organizacji, które dopiero będą ewoluować w tym kierunku. Wśród takich podmiotów wymieniają:

- a) grupy robocze (*working groups*) – mają wspólne zadania i wymieniają poglądy, ale brak im wspólnego celu,
- b) pseudozespoły (*pseudo teams*) – pozbawiające odpowiedzialności członków zespołu,
- c) zespoły potencjalne (*potential teams*) – idą w stronę wspólnego celu, ale okazuje się on zbyt trywialny,
- d) zespoły rzeczywiste (*real teams*) – efektywne, ze wspólnym celem i odpowiedzialnością, sposobem pracy i podziałem zadań,
- e) zespoły wysoce efektywne (*high performance-teams*) – z bardzo silnymi emocjonalnymi związkami między uczestnikami, dbającymi wzajemnie o swój rozwój i sukces, entuzjastycznie nastawionymi do pracy i utożsamiającymi się z nią.

Ewolucja zespołów może być podyktowana czynnikami organizacyjnymi, związanymi z istnieniem hierarchii lub jej brakiem [Hitchcock, Willard, 1995]. Przykładem są samokierujące się zespoły (tzw. Self-Managed Work Teams – SMWT), gdzie wzrost efektywności zespołów jest spowodowany wprowadzeniem więk-

szej autonomii w zakresie ich funkcjonowania. Samokierowanie jest analogiczne do autonomii z poziomu jednostki przełożonej na poziom grupy. Samokierowanie jest często łączone z partycypacją, gdyż zdaniem ww. badaczy, przekładają się na wzrost efektywności grupy poprzez wzrost odpowiedzialności członków i własności w procesie pracy [Campion et al. 1993].

Samokierujące zespoły to grupa pracowników odpowiedzialnych za kierowanie oraz realizację techniczną zadań, których rezultatem jest produkt lub usługa dostarczana do wewnętrznego lub zewnętrznego klienta [Hitchcock, Willard, 1995]. Zazwyczaj taki zespół składa się z 5-15 pracowników odpowiedzialnych za większość aspektów pracy, włączając w to planowanie, ustalanie harmonogramów, monitoring, zatrudnianie. Odpowiedzialni są również za większość technicznych aspektów pracy, gdzie odpowiedzialność za te obszary okresowo rotuje między członkami zespołu. Należy podkreślić, że ci członkowie SMWT nie należą do grup roboczych, gdzie zależność między członkami jest zwykle niska i odpowiedzialność oparta jest na indywidualnej jednostce, a nie grupie. SMWT nie są też zespołami wirtualnymi lub zadaniowymi, które są powoływane na krótki okres czasu. Efektem zastosowania formy SMWT jest dążenie do osiągnięcia wysokich wyników małym kosztem. Badania zespołów SMWT wskazują na to, że osiągają wyższe efekty, niż osoby zorganizowane w bardziej hierarchicznych i tradycyjnych strukturach. Takie zespoły nie tylko posiadają techniczne, ale też zarządcze umiejętności. Podejmowane przez SMWT decyzje są niezwykle efektywne, gdyż ich członkowie najlepiej znają się na swojej pracy, a dostrzegając cały proces pracy dostarczają wielu innowacji i kreatywności [Hitchcock, Willard, 1995].

W przeciwieństwie do tradycyjnych zespołów SMWT mają inne atrybuty pozwalające osiągać wysokie wyniki, m.in. obniżając koszty i problemy związane z absencją w pracy poprzez wzajemną zastępowalność podczas nieobecności, gdy trzeba coś zrealizować na czas, dopasowania osoby do pracy do wykonania, większej empatii, ponieważ członkowie zespołów rozumieją, co każdy robi [Yeatts, Hyten, 1997, s. XV]. Nie potrzeba też tylu osób nadzorujących, bo SMWT biorą na siebie odpowiedzialność za zarządzanie, co powoduje, że osiągają wyższe efekty i niższe koszty niż zespoły tradycyjne [Yeatts, Hyten, 1997, s. 13-15].

Z drugiej strony w przypadku SMWT pojawiają się inne wyzwania; odnotowano przypadki (duża fabryka żywności), gdzie wprowadzono samokierujące zespoły, ale zaniedbano przygotowanie ich członków do pracy zespołowej, co spowodowało, że po 10 miesiącach wrócono do poprzedniej, hierarchicznej struktury [Bergman, De Meuse, 1996].

2. Efektywność zespołu – próba interpretacji

2.1. Wyniki i relacje w zespole

Na czym polega efektywność zespołu i czy można ją jakoś zdefiniować? W literaturze najczęściej można odnaleźć odniesienia do efektywności zespołu postrzeganej w postaci wymiernego wyniku, wskaźników satysfakcji klienta, terminowości realizacji prac, kosztów. Efektywność odnosi się jednak nie tylko do wyników zespołu, ale również sposobów ich osiągania, np. jest wypadkową współzależności w zakresie osiągania wyników i realizacji zadań, a także potencjału zespołu [Shea, Guzzo, 1987]. Dlatego można odnaleźć sugestie, że efektywność zespołu należy postrzegać jako coś więcej niż osiągnięte wyniki [Sundstrom, De Meuse, Futrell, 1990, s. 130], gdzie dodatkowo pojawia się motywacja i satysfakcja z pracy, które w większym stopniu nawiązują do postaw oraz zachowań członków zespołu. Wykraczając poza produktywność, efektywność zespołu dotyczy elementów psychospołecznych na styku grupy i jednostki. Zdolność pracy zespołu maleje, w sytuacji gdy członkowie grupy doświadczają frustracji, braku satysfakcji lub rozwijają relacje niesprzyjające przyszłej kooperacji. Nie można uznać efektywności zespołu w przypadku, gdy zespół zrealizował dobrze zadanie, ale jednocześnie się wypalił i nie będzie zdolny do realizacji zadań w przyszłości [Sundstrom, Altman, 1989, s. 177].

Powyższe założenia wskazują, że efektywność zespołu można analizować, łącząc elementy ekonomiczne i behawioralne, jako zdolność do realizacji założonych celów (wyniki) na określonym poziomie, poprzez obiektywne wskaźniki (dane ze sprzedaży, obserwacje menedżerów), tj. jakość, prędkość, błędy, oraz wskaźniki subiektywne (percepcję zespołu, tj. kondycję zespołu mierzoną poprzez satysfakcję z pracy, zdolność do współpracy w ramach zespołu, spistość grupy i postawy członków).

Taki podział wskazuje na trójwymiarowe postrzeganie efektywności zespołu jako zawierające [Hackman, Morris, 1975, s. 6-7]:

- a) wydajność zespołu – stopień, w jakim uzyskiwane przez zespół wyniki są zgodne z ustalonymi przez odbiorców standardami ilościowymi, jakościowymi i terminowymi,
- b) satysfakcję członków – stopień, w jakim grupa doświadcza wzrostu i osobistego dobrobytu członków zespołu,
- c) warunki przyszłej współpracy – stopień, w jakim realizacja pracy wzmacnia zdolność członków zespołu do wspólnej pracy w przyszłości.

O ile wymiar ekonomiczny dotyczący wyników jest rozpatrywany jako spójny obszar, o tyle dwa pozostałe można połączyć w tzw. żywotność zespołu

(*team viability*). Podział ten ma swoje plusy i minusy, zwłaszcza wyodrębnienie kategorii żywotności zespołu, gdyż nie sprawdzi się w sytuacji zespołów projektowych, gdzie często formułuje się zespół tylko do rozwiązania konkretnego problemu, a później ulega on rozwiązaniu [Sundstrom et al., 1990].

Powyższy podział będzie się sprawdzał w „trwalszych” zespołach, z dłuższą perspektywą czasową, dlatego w pozostałych przypadkach uzasadnione wydaje się używanie podziału dwuwymiarowego, traktując obszar wyników (*performance*) i obszar behawioralny (*behavioural*) jako dwie odrębne miary efektywności, analizowane osobno [Goodman et al., 1986].

2.2. Determinanty efektywności zespołu

Powyższy przegląd czynników wpływających na efektywność zespołu odnosił się do jego cech zarówno w postaci ekonomicznych wyników zespołu, jak i psychospołecznej kondycji zespołu oraz odbioru jego aktywności przez interesariuszy. Oprócz powyższych uwarunkowań, badacze zwracają uwagę na cechy związane z budową zespołu i jego zadaniami oraz potencjałem jednostek w zespole i relacjami między nimi.

Cechy efektywnego zespołu, według Katzenbacha i Smitha [Kozusznik, 2002, s. 17], to:

- a) posiadanie trudnego do osiągnięcia celu (wyzwania angażującego cały zespół)¹;
- b) określenie akceptowanego przez wszystkich członków sposobu pracy (m.in. spotykania się, dyskusowania, harmonogramów);
- c) posiadanie uzupełniających się umiejętności specjalistycznych i interpersonalnych;
- d) liczba członków nieprzekraczająca 25 osób;
- e) zobowiązania każdego członka do określonej pracy na rzecz zespołu i ponoszenia przed nim odpowiedzialności (jeden za wszystkich, wszyscy za jednego);
- f) odpowiedzialność oparta na współtworzeniu i zaangażowaniu w pracę, budowane poprzez działanie, a nie tylko poczucie obowiązku.

Badając efektywność zespołu, można dostrzec powiązania w takich kategoriach, jak: właściwości informacyjne, osobowość i skład zespołu [Piskorz, 2013, s. 160-166]. Właściwości informacyjne dostarczają dowodów na powiązanie funkcjonalnego doświadczenia z efektywnością, zwłaszcza w ocenie innowacyjności efektów pracy zespołowej. Osobowość dotycząca czynników określających indywidualność jednostki odwołuje się do: sumienności, ugodowości, eks-

¹ Na przykład podwojenie zysku, przy jednoczesnym zmniejszeniu kosztów o połowę.

trawagancji, otwartości na doświadczenia i neurotyczności. Okazało się, że zespoły, których członkowie różnili się poziomem sumienności były najmniej wydajne. Z kolei wysoka ugodowość (jakość relacji), otwartość na doświadczenia oraz ekstrawersja zwiększają efektywność zespołów. Na efektywność zespołu zdecydowanie pozytywnie wpływają też jego wysokie właściwości poznawcze, które określają potencjał poznawczy jednostki, obejmując ilość i tempo przetwarzanych informacji oraz poziom rozumowania. Zróżnicowany skład zespołu (pod względem wiedzy, stażu zawodowego i doświadczenia funkcjonalnego) korzystnie oddziałuje na jego efektywność, ale nie dotyczy to zróżnicowania zespołu ze względu na wiek, płeć i narodowość, przynajmniej w badaniu innowacyjności takich zespołów.

Podczas kompletowania zespołów najczęściej popełnia się trzy główne błędy tj.: tworzy się zespoły zbyt liczne (błędne założenie, że więcej znaczy lepiej), zbyt homogeniczne (błędne założenie, że ludzie o podobnych cechach i umiejętnościach będą lepiej się dogadywać), nie zapewniając szkoleń z pracy grupowej oraz umiejętności interpersonalnych (błędne założenie, że każdy umie i wie, jak pracować w grupie) [Hackman, 2002b, s. 115].

O ile wyniki, zwłaszcza obiektywne, są łatwe do pomiaru, o tyle ich kształtowanie jest wypadkową wielu zmiennych. Przykładem na to jest zależność efektywności od zwartości i sposobu podejmowania decyzji w grupie [Stoner, Wankel, 1994, s. 413]. W pierwszym przypadku mamy do czynienia z sytuacją, w której okazało się, że zwartość grupy ma wpływ na wzrost wydajności, co oznacza, że w grupach zwartych indywidualna wydajność mieści się w wąskim przedziale. Przyczyną tego jest fakt, iż grupy mniej zwarte mają znacznie szerszy przedział wydajności poszczególnych pracowników, co przekłada się na słabszą społeczną kontrolę sprawowaną przez te grupy. Jednakże w zwartych grupach wysoka wydajność (członkowie grupy będą jednolicie wysoko wydajni) wystąpi jedynie w sytuacji, gdy normy grupy sprzyjają wysokiej efektywności. Jest to o tyle istotne, iż zwarte grupy same określają swoje normy wydajności, co może doprowadzić do ich obniżenia, gdy grupa uzna, że nie jest to w jej interesie. Jednym ze sposobów oddziaływania na wydajność takiej grupy jest umożliwienie jej podejmowania decyzji np. w doborze własnych członków i tempa pracy, zauważono to podczas eksperymentów w zakładach Hawthorne [Stoner, Wankel, 1994, s. 414]. Jak zauważa Hackman [2002a, s. 247], powyższy efekt może mieć całkiem prozaiczne przyczyny, gdyż jego zdaniem jakakolwiek pozytywna interwencja w pracę zespołu może prowadzić do poprawy jego wyników, ale tylko w krótkim okresie czasu.

Przykładem ukazującym pewien paradoks jest sytuacja pozytywnego lub negatywnego oddziaływania na oczekiwania osób kierujących pracą zespołu za pomocą odpowiednio spreparowanej informacji. Taki wpływ oczekiwań określa się mianem efektu Pigmaliona lub Golema. Efekt Pigmaliona nazywany jest samospełniającą się przepowiednią i jest związany z sytuacją, w której pozytywne oczekiwania liderów dotyczące wykonania zadań przez podwładnych, mogą wpływać na poziom ich wykonania. Efekt Pigmaliona potwierdzono na różnych grupach osób, gdzie okazało się, że pozytywna informacja na temat możliwości badanych zespołów powodowała lepsze nastawienie kierownictwa i w efekcie wyższe wyniki zespołu [Schultz, Schultz, 2002, s. 256]. Przeciwnieństwem jest efekt Golema, gdzie zakłada się przekazanie informacji o negatywnych wynikach wstępnych, ale wysokim potencjale członków zespołów, co w efekcie ma doprowadzić do zwiększenia oczekiwań i wymagań ze strony kierownictwa i faktycznego uzyskania tych wyników w zespołach [Schultz, Schultz, 2002, s. 257].

Tabela 1. Czynniki determinujące efektywność zespołu, zidentyfikowane w literaturze przedmiotu

Determinant	Czynniki wpływu na efektywność zespołu	Konsekwencje dla efektywności zespołu
1	2	3
Budowa zespołu	zróżnicowanie członków zespołu	- pozytywny wpływ w przypadku zróżnicowania poziomu wiedzy, stażu pracy i doświadczenia, - brak odnotowanego pozytywnego wpływu narodowości, wieku i płci, - homogeniczny zespół nie jest wskazany
	liczebność zespołu	- negatywny wpływ na efektywność, gdy mamy zbyt liczny zespół; spowoduje to rozproszenie odpowiedzialności, problemy z koordynacją i podziałem zadań, - maksymalna liczebność to 25 osób
	szkolenia z pracy zespołowej	- negatywne, gdy brak takich szkoleń i przy założeniu, że każdy potrafi
	zwartość zespołu	- gdy jest zbyt wysoki stopień zwartości, może nastąpić niebezpieczeństwo manipulacji efektywnością pracy, np. spadek wydajności pracy, gdy grupa uzna, że tak będzie lepiej dla jej interesu
Zadania zespołu	trudny cel	- wzrost efektywności poprzez wyznaczenie wyzwania angażującego cały zespół; cel musi być możliwy do realizacji, inaczej efekt może być odwrotny
	dobór zadań do potencjału zespołu	- oczekiwania wobec członków zespołu wpływają na ich efektywność; członkowie mogą być postrzegani jako posiadający wysoki potencjał i wyniki (efekt Pigmaliona) lub wysoki potencjał, ale niskie wyniki (efekt Golema)
	akceptowalny sposób pracy	- pozytywny wpływ na efektywność uzgodnionych kwestii dotyczących spotykania się, dyskusowania i harmonogramów pracy

cd. tabeli 1

1	2	3
Potencjał jednostek	osobowość	- różnice w sumienności członków zespołu mogą doprowadzić do spadku efektywności, - poziom efektywności rośnie przy wysokim poziomie ugodowości, ekstrawersji i otwartości na doświadczenia członków zespołu
	posiadanie uzupełniających się umiejętności	- zbyt duża homogeniczność zespołu może doprowadzić do spadku efektywności zespołu
Relacje między jednostkami	właściwości informacyjne	- powiązanie doświadczenia z efektywnością, ocena innowacyjności efektów pracy zespołowej
	zobowiązania jednostki wobec zespołu	- wzrost efektywności poprzez funkcjonalne doświadczenie z efektywnością, zwłaszcza w ocenie innowacyjności efektów pracy zespołowej
	budowanie współodpowiedzialności	- wzrost efektywności poprzez zaangażowanie członków w pracę, w działanie

Podsumowując, moderując pracę zespołu powinno się zwrócić uwagę nie tylko na parametry ekonomiczne, ale również na kwestie psychologiczne i społeczne, m.in. potencjał zespołu, cechy jednostek i ich liczbę, postawy oraz zachowania członków zespołu. Ważnym aspektem jest właściwe kształtowanie pracy zespołu, zwłaszcza celów i zadań, a także komunikowanie informacji dotyczących oczekiwań i wypracowanych efektów.

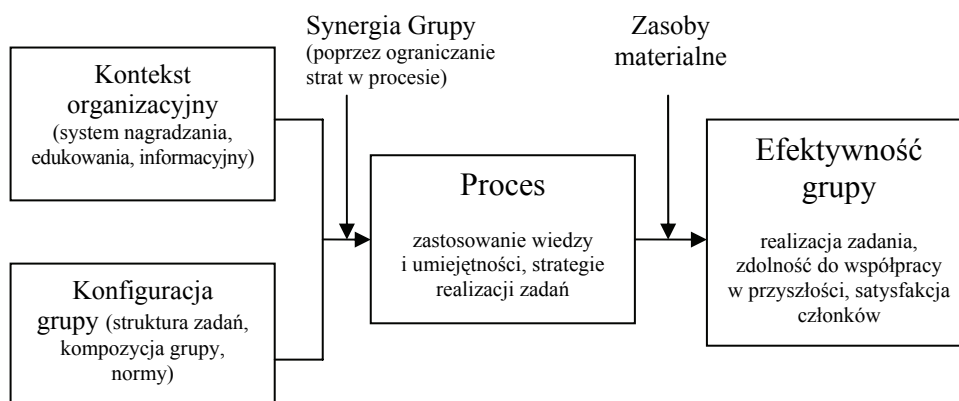
3. Modele efektywności zespołu

W literaturze przedmiotu można odnaleźć różne modele efektywności zespołu, biorące pod uwagę w większym lub mniejszym stopniu specyfikę zespołu. Większość modeli efektywności zespołów zaczyna się tam, gdzie kończą się modele rozwoju zespołu. Powodowane to jest faktem, iż modele efektywności zespołu zakładają analizowanie jej dla dojrzałych zespołów, które zakończyły proces formowania i rozwoju [Kozłowski, Bell, 2003, s. 25]. Z jednej strony są modele (podpunkt 4.1) skoncentrowane w większym stopniu na wejściach, które wywołując określone procesy, prowadzą do mediacji wejść w efekty na wyjściu, uzyskując określony poziom efektywności (IPO, IMOI, DAE). Z drugiej strony mamy modele (podpunkt 4.2) odwołujące się do elementów warunkujących charakterystykę zespołów i ich zadań. Modele te uzależniają efektywność od umiejętnego wykorzystania potencjału zespołów w procesie pozwalającym przekształcić posiadane zasoby w bardziej lub mniej określone wyniki. Ukazany podział jest hipotetyczny ze względu na współwystępowanie tych samych elementów w obu typach modeli.

3.1. Modele deterministyczne ukazujące relację nakładów i wyników w procesie budowania efektywności

Modele efektywności ukazujące fazy jej tworzenia z użyciem zespołów traktują powyższe zagadnienia różnie, zazwyczaj używając wszystkich wymienionych wymiarów. Można wyróżnić cztery główne modele efektywności zespołu rozpisane według faz, tj.: model IPO, model IO, model IMOI i model ekologiczny.

Model IPO (*input-process-output*) zakłada powtarzający się cykl wejścia, procesu i wyjścia, gdzie uwarunkowania wejściowe, związane z organizacją i charakterystyką zespołów, oddziałują na procesy grupowe, które z kolei oddziałują na wyjścia. Według McGratha [1964, s. 71], prekursora tego podejścia, następuje cykl, gdzie dane wyjściowe oddziałują na wejście w kolejnym okresie czasu. Model IPO zmodyfikowany przez Hackmana [1983] zakłada potrójną efektywność, przy założeniu oddziaływania na rzecz ograniczania strat i zapewnienia odpowiednich zasobów. Kolejną modyfikację wprowadził Gladstein [1984], dodając, że zmienne wejściowe mogą wpływać na końcową efektywność pośrednio (poprzez proces) i bezpośrednio. Dodatkowo Gladstein użył struktury zadań zespołu jako moderatora między procesem a efektywnością (przykładem może być użycie skomplikowanego zadania wymuszającego rozwój nowych metod i strategii działania zespołu).



Rys. 1. Przykładowy model IPO efektywności zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Hackman, 1983].

Model IO pomija moduł procesu, aczkolwiek proces nie znika, tylko jest wbudowany w wejście tego modelu, zakładając bezpośrednie jego oddziaływanie na efektywność [Campion, Medsker, Higgs, 1993].

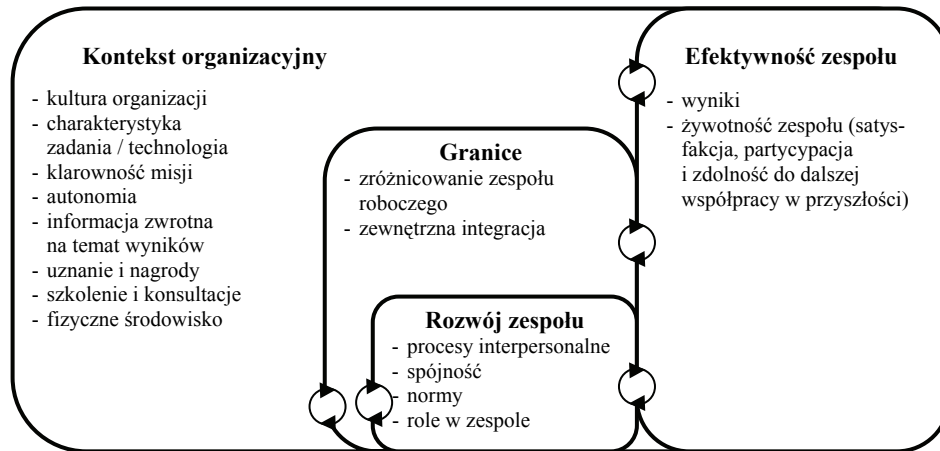


Rys. 2. Przykładowy model IO efektywności zespołu

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [Campion, Medsker, Higgs, 1993, s. 825].

Modelem porównującym wyjścia do wejść jest również analiza obwodowa danych DEA (*Data Envelopment Analysis*), nazywana analizą brzegową [Zbierowski, 2010, s. 620]. Jest to analiza wykorzystywana do pomiaru efektywności, zwłaszcza w organizacjach wysokiej efektywności, tzw. HPO. Analiza wyjść (przychód) do wejść (aktywa) wskazuje na poziom efektywności, gdzie wyższy poziom na wyjściu przekłada się na wzrost poziomu efektywności. Odmienność modelu DEA polega na braniu pod uwagę wielu wejść i wyjść, a efektywność badanej jednostki jest wówczas ilorazem sumy ważonej wyjść do wejść. Dodatkowo w DEA wagi nie są znane z góry i są różne dla każdej badanej jednostki [Zbierowski, 2010, s. 623-624]. W przypadku poprawy efektywności modele DEA mogą być zorientowane na wejścia lub wyjścia. W obu przypadkach dochodzi do wzrostu efektywności poprzez ustalenie poziomu wejść (np. ilość i jakość sprzedawców), co będzie skutkowało maksymalizacją sprzedaży. Druga sytuacja to oddziaływanie na poziom efektywności poprzez ustalony poziom wyjść (np. założenie redukcji kosztów o 20%) i manipulowanie wejściami, np. poprzez optymalizację sposobu pakowania produktów, a przez to zmniejszenie kosztów transportu.

Model ekologiczny jest inny niż poprzednie modele, bo odcina się od idei prezentacji w formie wykresu przebiegu. Model ten zakłada, że efektywność zespołu jest procesem, a nie stanem, do którego się zmierza i osiąga. Model ekologiczny zawiera cztery wymiary, a mianowicie: kontekst organizacyjny (otoczenie), granice, rozwój zespołu i efektywność zespołu [Sundstrom et al., 1990].



Rys. 3. Idea modelu ekologicznego efektywności zespołu

Źródło: Opracowanie na podstawie: [Sundstrom et al., 1990].

Model IMOI (*input-mediator-output-input*) wprowadza mediator i cykl zamknięty, gdzie wyjście/wynik przechodzi jako sprzężenie zwrotne na wejście [Ilgen et al., 2005]. W modelu IMOI zespoły postrzegane są jako kompleksowe, wielowymiarowe systemy funkcjonujące w czasie, zadaniach i określonym kontekście. Spojrzenie poza proste wejścia i procesy kieruje uwagę na warunki graniczne tradycyjnego I-P-O, podkreślając kiedy, gdzie i z kim procesy i wyłaniające się stany stają się istotne. Wymusza to zmianę pytania z tego co powoduje efektywność, na dlaczego niektóre zespoły są efektywniejsze od innych. Jako alternatywy w IMOI substytutem jest "M" dla "P", ze wskazaniem na szerszy zakres zmiennych wymagających mediacyjnego wpływu z siłą wyjaśniającą dla wyjaśnienia zmienności w wynikach zespołu i jego spójności. Dodanie ekstra "I" na końcu modelu przywołuje pojęcie cyklicznej informacji zwrotnej, a eliminacja myślników między literami oznacza, że łączniki przyczynowe nie muszą być liniowe, lecz raczej nieliniowe lub warunkowe. W modelu IMOI podzielono fazy wg stopnia rozwoju zespołu, IM – faza formowania (*forming stage*), MO – faza funkcjonowania (*functioning*), OI – faza końcowa (*finishing stage*). Wykorzystując trójstopniową czasową klasyfikację, dodano trzy sposoby kategoryzacji, które umożliwiają refleksję, czy podstawowe zainteresowania badania odnoszą się do aspektu rozwoju zespołu: afektywnego, behawioralnego lub kognitywnego.

Podsumowując, modele ukazujące fazy budowy efektywności zespołu wyjaśniają czynniki występujące na wejściu i w ramach procesu, którego moderujący wpływ powoduje wzrost lub spadek efektywności zespołu. Często podkreślana jest też charakterystyka zadań, która może determinować efektywność zespołu.

Można wskazać cztery typy zadań determinujących efekty uzyskiwane przez zespół i zarazem sposób patrzenia na rolę jednostek w tych zespołach. Są to zadania:

- a) dysjunktywne – wynik zależy od najsilniejszego członka;
- b) koniunkcyjne – wynik zależy od najmniej sprawnego członka;
- c) addytywne – wynik jest sumą wysiłków jednostek;
- d) kompensacyjne – wynik zespołu to średnia wyników jednostek [Kozusznik, 2002, s. 115-116].

3.2. Modele wieloczynnikowe ukazujące uwarunkowania ekonomiczne i behawioralne zespołu, wpływające na jego efektywność

Inny podział to modele skupiające się na wewnętrznych i zewnętrznych czynnikach zwiększających lub zmniejszających efektywność zespołu, ukazujących wagę niektórych elementów, ich hierarchię oraz kontekst. Taką grupę modeli prezentuje poniższa tabela.

Tabela 2. Popularne modele efektywności zespołu

Nazwa modelu	Komponenty	Opis relacji w modelu i wpływu na efektywność zespołu
1	2	3
Model Rubina, Plovicka, Fry'a [1977] – GRPI (cele, role, procesy, relacje)	Model GRPI przypomina piramidę potrzeb Masłowa, ale jego analiza zaczyna się od góry, stąd kolejność liter w nazwie, która jest akronimem słów: Goals – cele, Roles – role, Processes – procesy, Interpersonal Relations – relacje międzyludzkie	Założeniem w tym modelu jest rozpoczęcie od celu zespołu, który będzie różnie postrzegany, a członkowie poprzez proces pracy będą redefiniowali cele w wyniku procesów podejmowania decyzji, ustalania zadań i rozwiązywania konfliktów, co spowoduje rozwój relacji interdyscyplinarnych
Model Katzenbacha i Smitha [1993] skupiający się na podstawach zespołu	Model zakłada opór jednostki przy wychodzeniu poza indywidualne role i obszary odpowiedzialności, w związku z niechęcią brania odpowiedzialności za innych	Odnoszący sukcesy zespół jest zaangażowany w swoje cele i ma wzajemnie dbające o siebie jednostki, gdzie kluczem jest: praca zespołowa i jej wyniki, osobisty wzrost i rezultaty zespołu. Wymienione wyniki są kluczowymi wytycznymi, do których mają prowadzić: odpowiednie umiejętności członków, wysoki poziom odpowiedzialności i zaangażowanie członków zespołu
Model LaFasto i Larsona [2001] – pięć dynamik pracy zespołowej i współpracy	Model zakłada istnienie pięciu elementów, które należy zrozumieć i aktywnie nimi zarządzać. Te elementy to: członek zespołu, relacje w zespole, rozwiązywanie problemów w zespole, przywództwo w zespole, środowisko organizacji	Możliwość poprawy efektywności zespołu poprzez poprawę efektywności każdego komponentu, np. każdy zespół powinien mieć właściwych ludzi, dlatego wyróżniono cztery cechy takich osób: otwartość, wsparcie, orientacja na działanie, pozytywny osobisty styl. Na tej podstawie, chcąc poprawić efektywność zespołu, można poszukiwać powiązań między preferowanym

cd. tabeli 2

1	2	3
		zachowaniem a pozostałymi komponentami, np. relacjami z innymi, preferencjami lidera, umożliwiając sukces zespołu, procesami organizacyjnymi wspierającymi zaufanie i zaangażowanie
Model Hackmana [2002b]	W modelu Hackmana zespół jest efektywny, gdy: jest prawdziwy, a nie tylko z nazwy, ma konkretny kierunek działania, ma strukturę umożliwiającą działanie. To wszystko musi funkcjonować we wspierającym zespół organizacyjnym kontekście, z dostępem do coachingu na temat pracy zespołowej	W modelu Hackmana wyznacznikami efektywności są: a) produkty lub usługi zespołu, które wykraczają poza oczekiwania klientów, b) ciągły wzrost możliwości zespołu, c) zaspokajanie potrzeb członków zespołu, zwłaszcza w zakresie uczenia się. W takim zespole muszą być wyznaczone zadania, jasne granice, autorytet do podejmowania decyzji, stabilność członkostwa
Model Lencioniego [2002] zrozumienie dysfunkcji zespołu	Model zawiera pięć dysfunkcji: 1 – brak zaufania, 2 – obawa przed konfliktem, 3 – brak zaangażowania, 4 – unikanie odpowiedzialności, 5 – zaniedbywanie wyników	Lancioni wskazał, że każdy zespół może być dysfunkcyjny i aby poprawić jego funkcjonowanie, trzeba zrozumieć typ i poziom dysfunkcji. Skonstruował piramidę, gdzie na samym dole jest zaufanie, a na górze rezultaty
Model T7 Lombardo i Eichingera [1995]	Model składa się z dwóch grup czynników – wewnętrznych (poziom zespołu, określają relacje i ukierunkowanie zespołu) oraz zewnętrznych (wskazują na determinanty efektywności z poziomu organizacji i jej liderów)	Czynniki wewnętrzne to: kierunek – co należy zrobić? (misja, wizja, wartości, cele); zaufanie – jaki jest poziom zaufania w zespole? (w komunikacji, w działaniu, wewnątrz zespołu); talent – jakie są kompetencje członków zespołu i jego potencjał? (przejmowanie i wzmacnianie, alokowanie i uruchamianie); umiejętności zespołowe – jak sobie radzi zespół? (zarządzanie zasobami, podejmowanie decyzji, uczenie się, rozwiązywanie konfliktów, atmosfera, zarządzanie procesami); umiejętności zadaniowe – czy zespół z sukcesem realizuje zadania? (ukierunkowanie na cel, elastyczność przydziału, pomiar, dostarczanie dóbr). Czynniki zewnętrzne to: w jakim stopniu lider zespołu zaspokaja jego potrzeby?; „wsparcie organizacyjne” – w jakim zakresie kierownictwo organizacji umożliwia działanie zespołowi?

* Wsparcie ze strony kierownictwa zabezpiecza przed syndromem „przewracania oczami” [Carr et al., 1998, s. 56].

Źródło: Opracowanie własne na podstawie: [De Meuse, 2009].

W zaprezentowanych modelach wyróżniały się takie determinanty efektywności zespołu, jak: ukierunkowane działanie, zaufanie, talent, umiejętności zespołowe i dopasowanie lidera. Niektórzy autorzy [Gladstein, 1984] uzależniają efektywność grup od sposobu, w jaki zarządzają interakcjami w ramach swoich granic i wpływu kontekstu organizacyjnego, podkreślając dodatkowo znaczenie struktury grupy, interpersonalną dynamikę oraz więzi między członkami zespołów i ich liderami, talent, ale w aspekcie motywacji do jego użycia.

4. Ograniczenia i wyzwania w budowaniu efektywnych zespołów

Istotny w kształtowaniu efektywności zespołu jest również proces podejmowania decyzji podczas realizacji różnych zadań. Proces ten może posiadać pewne dysfunkcje w wyniku pojawiających się błędów, które mogą prowadzić do wyboru złych rozwiązań, a zarazem do spadku efektywności zespołu [Kozusznik, 2002, s. 113-115]. Wśród takich błędów wymienić można:

- a) efekt polaryzacji – utwierdzanie się członków zespołu w słuszności własnego rozwiązania, uleganie presji i poglądom wpływowej jednostki;
- b) zjawisko ograniczonej racjonalności – związane z niepewnością co do sposobu rozwiązania problemu i elementów, których należy użyć, zwłaszcza w przyszłości;
- c) myślenie grupowe – pragnienie zgody przeważa nad zdrowym rozsądkiem;
- d) różny status członków grupy;
- e) zahamowania – związane z pogorszeniem wyników ekspertów w sytuacjach kryzysowych, zamianą ról, błędami;
- f) inhibicja społeczna – negatywny wpływ obecności innych na wysiłek jednostki (utrata zaangażowania i zmniejszanie wkładu pracy przez jednostkę), również poprzez lenistwo społeczne (*social loafing*).

Innym problemem jest złe rozpoznanie wewnętrznych mechanizmów pracy zespołu. Często dochodzi do obniżenia efektywności zespołów i jednostek w wyniku zmuszania indywidualistów, ludzi niezależnych, do pracy zespołowej. Menedżerowie, którzy budują zespoły powinni umieć rozpoznać „samotników”, oczywiście umożliwić im odegranie określonej roli w zespole, ale dając szansę na późniejsze wycofanie się do swojej „samotni” [Lambert, 1999, s. 107]. Innym problemem jest wprowadzanie logiki kobiecej. Praca zespołowa przy jednoczesnym dążeniu jednostek do posiadania wolności staje się dla nich udręką, a tym, którzy pragną bliskości innych ludzi też nie daje pełni satysfakcji [Lambert, 1999, s. 107].

Pojawia się też problem komunikacji ze strony określonej płci [Lambert, 1999, s. 108]. mężczyźni budują relacje asymetryczne, a kobiety symetryczne. Asymetryczna relacja zakłada nierówność jednostek, analizę miejsca w hierarchii i statusu. Taka relacja nastawiona jest na ciągłe badanie i pogłębianie różnic, a sympatia jest związana bardziej z postawą protekcyjną, niż sympatią. W relacji symetrycznej kobiety opierają się na założeniu, że ludzie są tacy sami, tj. równi. Relacja budowana jest na wzajemnym zainteresowaniu, obustronnej trosce oraz długotrwałym zaangażowaniu.

Podsumowanie

Modele efektywności zespołów budowane są na podstawie dwóch zasadniczych wymiarów – z jednej strony jest to stosunek nakładów do wyników, gdzie w odmienny sposób wyróżniany jest proces towarzyszący tej przemianie, lub grupy moderatorów np. struktur i typu zadań. Modele te uzupełniane są rozwiązaniami umożliwiającymi zwielokrotnianie ilości wejść i wyjść, a także manipulowanie nimi poprzez wskazywanie oczekiwanego poziomu wejść lub wyjść, co prowadzi do szukania sposobów optymalizacji nakładów lub zwielokrotniania wyników przy tych samych nakładach. Z drugiej strony kwestia pomiaru efektywności powoduje, że autorzy wahają się między obiektywnymi, ale proekonomicznymi wskaźnikami (np. poziom sprzedaży) umożliwiającymi pomiar, a subiektywnymi, ale behawioralnymi, np. satysfakcja z pracy albo postrzegany poziom realizacji działań czy klimat w zespole.

Dodatkowo pojawiają się takie determinanty, jak rodzaj struktury, typ zadań, kontekst, w którym powstał i działa zespół, co również będzie powodować różnice w efektywności zespołu. Inaczej będzie działał zespół, który otrzyma do realizacji zadanie kreatywne, a inaczej – mechanistyczne [Pink, 2009, s. 16], zwłaszcza jeśli jego członkowie będą motywowani w różny sposób. Analizując powyższe, nie da się jednoznacznie wskazać, jak optymalnie skonstruować zespół, jego kontekst i typ zadań, żeby uzyskać najwyższą możliwą efektywność. Można jedynie dopasowywać ww. cechy do wyzwań, jakie napotyka organizacja, i testować najlepsze konfiguracje dla danej sytuacji. Wśród optymalnych konfiguracji pozwalających na uzyskanie wysokiego poziomu efektywności jest spowodowanie, aby członkowie zespołu wiedzieli: Kto podejmuje decyzje odnośnie pracy i rozwiązywania problemów? Kto jest odpowiedzialny i za co w pracy? Kto, na czym i w jaki sposób zyskuje? Kto i w jaki sposób może się uczyć i rozwijać? [Hackman, 2002a, s. 261].

Pomimo wskazanych wytycznych analiza literatury przedmiotu daje dużą dowolność w zakresie doboru sposobów kształtowania efektywności zespołu, co może prowadzić do uproszczonych albo przesyconych modeli. Z jednej strony brana jest pod uwagę praca zespołu oraz jej efekty (osiągnięcia i czas), z drugiej strony dynamika zespołu, tj. normy i role, relacje interdyscyplinarne, a z trzeciej skład zespołu, np. stopień jego zróżnicowania i liczby członków oraz miejsce w strukturze, czas w jakim następowo działało, a nawet otoczenie.

Wydaje się zatem, że analiza efektywności zespołu musi łączyć zarówno wymiar ekonomiczny, behawioralny, jak i kontekst, bo tylko wtedy w pełni będzie można porównać zespoły między sobą oraz osiągnięte przez nie wyniki. Złote zasady dotyczą to analizy mniejszych grup czynników warunkujących rozwój i działanie

zespołów oraz szerszych systemów społecznych i ich ewolucji, jako uwarunkowań, w których tworzy się i rozwija współczesne zespoły [Hackman, 2002a, s. 266]. Przyszłe badania mogą dotyczyć w szerszym stopniu powiązań między wirtualizacją pracy ludzkiej oraz wpływem technologii na efektywność zespołów, ale również pozytywnych aspektów pracy, np. wykorzystania humoru organizacyjnego [Holt et al., 2012], zwłaszcza w celu poprawy zdrowia psychicznego, buforowania negatywnych efektów pracy i stresu oraz promowania efektywnego funkcjonowania w pracy.

Literatura

- Adair J. (2001): *Anatomia biznesu. Budowanie zespołu*. Studio EMKA, Warszawa.
- Bergmann T.J., De Meuse K.P. (1996): *Diagnosing Whether an Organization is Truly Ready to Empower Work Teams: A Case Study*. „Human Resource Planning”, No. 19(1), s. 38-47.
- Campion M.A., Medsker G.J., Higgs A.C. (1993): *Relations Between Work Groups Characteristics and Effectiveness: Implications for Designing Effective Work Groups*. „Personal Psychology”, Vol. 46, s. 823-850.
- Carr D.K., Hard K.J., Trahan W.J. (1998): *Zarządzanie procesem zmian*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
- Cohen S.G., Bailey D.E. (1997): *What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite*. „Journal of Management”, Vol. 23, s. 239-290.
- Cohen S.G., Ledford G.E. (1994): *The Effectiveness of Self-managing Teams: A Quasi-experiment*. „Human Relations”, Vol. 47, s. 13-43.
- De Meuse K.P. (2009): *Driving Team Effectiveness*. Korn/Ferry Institute White Paper, http://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf [dostęp: 20.01.2015].
- Gladstein D.L. (1984): *Groups in Context: A Model of Task Group Effectiveness*. „Administrative Science Quarterly”, Vol. 29, No. 4, s. 499-517.
- Goodman P.S., Ravlin E.C., Argote L. (1986): *Current Thinking about Groups: Setting the Stage for New Ideas*. W: *Designing Effective Work Groups*. Ed. P.S. Goodman. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Hackman J.R. (2002a): *Why Teams Doesn't Work*. W: *Theory and Research on Small Groups*. Eds. R. Scott Tindale et al. Springer, Social Psychological Applications to Social Issues, Springer US, Vol. 4, s. 245-267.
- Hackman J.R. (2002b): *Leading Teams: Setting the Stage for Great Performances*. Harvard Business School Press, Boston.

- Hackman J.R. (1983): *A Normative Model of Work Team Effectiveness*. „Technical Report”, No. 2, Research Project on Group Effectiveness, Office of Naval Research, Code 442, CT: Yale School of Organizational Management.
- Hackman J.R., Morris C.G. (1975): *Group Tasks, Group Interaction Process, and Group Performance Effectiveness: A Review and Proposed Integration*. „Advances in Experimental Social Psychology”, Vol. 8, s. 45-99.
- Hitchcock D.E., Willard M. (1995), *Why Teams Can Fail and What to Do about It: Essential Tools for Anyone Implementing Self-directed Work Teams*. Irwin, Chicago.
- Holt R., Mesmer-Magnus W., Glew D.J., Viswesvaran C. (2012): *A Meta-Analysis of Positive Humor in the Workplace*. „Journal of Managerial Psychology”, Vol. 27, No. 2, s. 155-190.
- Ilgen D.R., Hollenbeck J.R., Johnson M., Jundt T. (2005): *Teams in Organizations: From Input-Output-Process Models to IMO Models*. „Annual Review Psychology”, Vol. 56, s. 517-543.
- Katzenbach J.R., Smith D.K. (1993): *The Wisdom of Teams: Creating the High-performance Organisation*. Harvard Business School, Boston.
- Kohn S.E., O’Connell V.D. (2007): *6 Habits of Highly Effective Teams*. Career Press, Franklin Lakes, NJ 07417.
- Kozłowski S.W.J., Bell B.F. (2003): *Work Groups and Teams in Organizations*. W: *Handbook of psychology*, Vol. 12: *Industrial and Organizational Psychology*. Eds. W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski. Wiley, New York, s. 333-375.
- Kożusznik B. (2002): *Zachowania człowieka w organizacji*. PWE, Warszawa.
- LaFasto F., Larson C. (2001): *When Teams Work Best. 6000 Team Members and Leaders Tell What it Takes to Succeed*. Thousand Oaks, Sage, CA.
- Lambert T. (1999): *Problemy zarządzania. 50 praktycznych modeli rozwiązań*. Dom Wydawniczy ABC, Warszawa.
- Lombardo M.M., Eichinger R.W. (1995): *The Team Architect User’s Manual*. MN Lominger Limited, Minneapolis.
- Lencioni P. (2002): *The Five Dysfunctions of a Team: A Leadership Fable*. Jossey-Bass, San Francisco.
- McGrath J.E. (1964): *A Brief Introduction*. „Social Psychology”, New York.
- Müller U.R. (2000): *Zmiana warty w zarządzaniu. „Dramat i szansa”*. Placet, Warszawa.
- Paulus P.B. (1989): *Psychology of Group Influence*. Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.
- Piskorz Z. (2013): *Wyznaczniki efektywności zespołów pracowniczych*. „Przedsiębiorczość i Zarządzanie”, Tom XIV, Zeszyt 11, Część I, s. 155-169.
- Rubin I.M., Plovnick M.S., Fry R.E. (1977): *Task Oriented Team Development*. McGraw-Hill, New York.
- Schultz D.P., Schultz S.E. (2002): *Psychologia a wyzwania dzisiejszej pracy*. Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

- Shea G.P., Guzzo R.A. (1987): *Group Effectiveness: What Really Matters?* „Sloan Management Review”, Vol. 28, s. 25-31.
- Stoner J.A.F, Wankel Ch. (1994): *Kierowanie*. PWE, Warszawa.
- Sundstrom E. et al. (1999): *Supporting Work Team Effectiveness. Best Management Practices for Fostering High Performance*. Jossey-Bass Inc., San Francisco.
- Sundstrom E., Altman I. (1989): *Physical Environments and Work-Group Effectiveness*. „Research in Organizational Behaviour”, Vol. 11, s. 175-209.
- Sundstrom E., De Meuse K.P, Futrell D. (1990): *Work Teams. Applications and Effectiveness*. „American Psychologist”, Vol. 45, No. 2, s. 120-133.
- Yeatts D.E., Hyten C. (1997): *High-Performing Self-Managed Work Teams: „A Comparison of Theory to Practice”*, Sage Publication.
- Zbierowski P. (2010): *Zarządzanie wiedzą i struktura organizacyjna firm wysokiej efektywności*. „Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji”, s. 688-698, http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2010/159_Zbierowski_P.pdf.

MODELS AND DETERMINANTS OF WORK TEAM EFFECTIVENESS

Summary: This review examines research and theory important to work teams embedded in organizations and existing over time. The organizational field has shown some shift from questions of *what* predicts team effectiveness and viability to more complex questions *why* some groups are more effective than others. Therefore, research was organized around explanatory mechanisms that mediated between team inputs and outcomes and review what has been learned in this manner over the past years. More attention was paid to mediating processes to explain why certain inputs affect team effectiveness and viability especially in terms of mechanisms that are affective, behavioral, cognitive and by categorizing team performance frameworks. Recent theoretical and methodological work is discussed and compared to develop future directions that has advanced our understanding of teams as complex, multilevel systems that function over time, tasks, and contexts.

Keywords: team efficiency, configuration, determinants, model.