

УДК 331.102.1

## Исследование процесса оценки эффективности работы команды

*Д-р экон. наук* **Макарченко М.А.** mamakarchenko@corp.ifmo.ru

**Бровченко Е.А.** clever-person94@mail.ru

*Университет ИТМО*

197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., д. 49

*В условиях существующей конкуренции на рынке инновационных товаров требования к персоналу, которому доверяется разработка нового продукта или иной вид деятельности, повышаются. Необходимость иметь эффективных работников диктуется необходимостью первым вывести на рынок новый товар, в соответствии с чем, команда, работающая над определенным заданием должна работать эффективно, без потерь времени. Вследствие чего возникает вопрос, как можно оценить разные команды из разных сфер деятельности. Целью исследования является разработка универсального алгоритма оценки эффективности работы команды на основе существующих моделей. Полученный алгоритм оценки можно будет применять для любой команды, вне зависимости от ее сферы деятельности, что делает ее уникальной. В статье проведен обзор существующих моделей оценки эффективности работы команды, рассмотрен фактор, ухудшающий оценку эффективности и предложен обобщенный вариант оценки.*

*Ключевые слова:* команда, командная работа, эффективность работы команды, оценка эффективности, модели эффективности.

DOI: 10.17586/2310-1172-2018-11-2-103-109

---

## Study of the process of assessing the effectiveness of the team

*D.Sc.* **Makarchenko M.A.** mamakarchenko@corp.ifmo.ru

**Brovchenko E.A.** clever-person94@mail.ru

*ITMO University*

197101, St. Petersburg, Kronverksky pr., 49

*In the conditions of the existing competition in the market of innovative goods, the requirements for personnel, who are entrusted with the development of a new product or another type of activity, are increasing. The need to have efficient workers is dictated by the need to first introduce a new product to the market, according to which the team working on a specific task must work efficiently, without wasting time. As a result, the question arises as to how different teams from different fields of activity can be assessed. The purpose of the study is to develop a universal algorithm for assessing the effectiveness of the team based on existing models. The resulting evaluation algorithm can be applied to any team, regardless of its field of activity, which makes it unique. The article reviews the existing models for assessing the effectiveness of the team, a factor that aggravating the effectiveness assessment and suggests a generalized version of the evaluation.*

*Keywords:* team, team work, team effectiveness, efficiency evaluation, efficiency model.

---

### Введение

Любой руководитель компании хочет иметь у себя в подчинении эффективно работающую команду, поэтому регулярно устраивает проверки. Что нередко негативно сказывается на каждом члене команды. Не все люди одинаково хорошо переносят оценку его работы, особенно, если по ее результатам будет решаться его дальнейшая судьба в этой компании.

Эффективность работы команды определяется стабильными положительными результатами ее деятельности. Тогда как первый удачный результат – исход случая, второй – результат совпадения и только последующие положительные показатели можно расценивать как закономерность эффективной деятельности команды [1]. Если после каждого неудачного результата команда будет подвергаться проверке – можно с уверенностью предположить, что ее эффективность будет постепенно снижаться. Причины неэффективной работы команды могут быть разными, начиная от неэффективно налаженной системы обмена информации между командой и другими отделами компании и заканчивая некомпетентностью ее лидера.

Команда – совокупность сотрудников компании, успешно достигающих цели, единой для всех членов команды, в условиях определенной системы ценностей, принципов, работающих в конкретной организации и внутри команды. В связи с тем, что система ценностей и принципов является индивидуальной моделью поведения команды, такая модель не может быть образцом для трансляции на все команды. В связи с чем все больший интерес и актуальность носит вопрос разработки универсальной модели или подхода оценки эффективности команд из разных сфер деятельности [1].

Существует несколько моделей оценки эффективности, которым подвергается работа команды:

1. Модель GRPI – модель диагностики эффективности работы команды, представленная в 1977 году [2]. Общая оценка эффективности складывается из оценки четырех параметров, по первым буквам которых составили название модели: Goals – оценка четкости, сформулированной цели, расставленных приоритетов и ожиданий; Roles – оценка распределения ролей, ответственности, подотчетности, делегирования роли лидера; Processes – оценка решения задач в команде, порядка работы над задачей, коммуникаций между членами команды; Interpersonal relationship – оценка гибкости, открытости взаимоотношений членов команды, ответственности друг за друга.

2. Модель эффективной командной работы Джона Катценбаха и Дугласа Смита [3]. По мнению авторов, результатом деятельности труда команды являются: продукт коллективного труда, личное развитие, показатели эффективности. И на этот результат оказывают влияние три фактора, которые и подлежат оценке: приверженность участников команды общей цели, верность ценностям компании; взаимодополняемые навыки членов команды; взаимная ответственность.

3. Модель 7Т Ломбардо и Эйчингера [4]. Согласно данной модели оценка эффективности команды осуществляется по семи факторам, пять из которых оценивают командную работу внутри: идея (thrust) – основное направление деятельности команды; доверие (trust) – доверительные отношения между членами команды; талант (talent) – оценка профессиональных навыков; навыки работы в команде (teaming skills); навыки решения задач (task skills); и два внешних фактора: совместимость с лидером (team leaderfit) и поддержка команды со стороны организации, в которой она создана (team support from the organization).

4. В 1989 ученые Larson C.E и La Fasto F.M. в 1989 году [5] впервые определили, что следует различать три вида команд: команды решения проблем, творческие команды и тактические команды и их эффективность можно оценить по следующим критериям: обратная связь от каждого члена команды; взаимная помощь и поддержка друг друга; понимание членами команды общности и взаимозависимости; лидер команды – пример для остальных; результат работы команды должен соответствовать определенным критериям; возникающие процессы в команде укрепляют и улучшают работу команды в дальнейшем; расширение круга знаний членов команды.

5. Модель Дж. Ричарда Хэкмана описанная в его книге [6] включает пять критериев оценки эффективности командной работы, среди которых: команда должна быть реальной, иметь установившийся состав участников, а сами участники команды независимы; команда имеет направление развития, четкие, достаточно сложные и интересные цели; наличие четкой организационной структуры, которая упрощает работу команды; благоприятный контекст, включающий необходимые ресурсы, вознаграждения, информацию и поддержку; возможность обучения и наставничества для членов команды.

6. Модель Ленсиони. В своей книге [7] автор оценивает эффективность работы команды по отсутствию главных проблем, среди которых: отсутствие доверия между членами команды; боязнь конфликтов – команда, в которой доверие – это главный принцип общения, принимает правильные и взвешенные решения; недостаточная преданность делу; уклонение от ответственности – преданность работе первый шаг к ответственности за результаты деятельности; невнимание к результатам.

7. Модель Карякина А.М., Пыжикова В.В., согласно которой, эффективность работы команды складывается из внешнего окружения команды; задач, стоящие перед командой; рабочих процессов, влияющие на эффективность; ответственности и полномочий; структуры команды, под которой понимается ее состав, уровень квалификации каждого члена команды, наличие или отсутствие конфликтов, единство мышления, статус, роли [8].

Выше указанные модели оценки эффективности подразумевают привлечение сторонних людей (экспертов) для получения адекватных результатов. Как правило, такая оценка проводится раз в год, отнимает много времени и средств и в тоже время подвергают нервно-психологическому напряжению (НПН) всех членов команды.

По словам доктора психологических наук Немчина Т.А. НПН определяется как вид психического состояния, прогрессирующий в человеке, находящемся в сложных условиях, при недостатке времени, информации и других ресурсов, при требовании высокого уровня качества и ответственности за возможный неудачный исход [9]. Вследствие нервно-психологического напряжения происходят изменения в человеке на нескольких уровнях:

Физическом: плохой сон или его отсутствие, употребление нездоровой пищи, что приводит к ухудшению здоровья, лишнему весу, способности/неспособности выполнять определенные виды действий, головные боли,

потеря концентрации, быстрая утомляемость, рассеянность внимания, что ведет к принятию неправильных решений;

Психологическом: потеря настроения, потеря интереса, перепады настроения, нервный срыв, что ведет к конфликтам с другими членами команды [10].

Достаточно одного из факторов стресса человека и эффективность команды будет падать. Если участь что работа команды опирается на взаимоотношениях членов команды, то последствия стресса одного члена команды скажутся на другом и постепенно захватят всех. В этом случае стресс подобен вирусу, расшатывающему «иммунную систему» команды, которая складывается из доверительных отношений, взаимоуважения, взаимного принятия, способности идти на компромиссы и многое другое.

Оценка эффективности команды должна проводиться редко и оценивать психологические аспекты взаимодействия членов команды. Оценка проводится по определенному алгоритму (рис. 1).

На первом этапе проводится оценка лидера команды на предмет его лидерских качеств, способности направлять команду в нужную сторону для ее развития, принятия конечного решения, навыки нахождения общего языка с каждым членом команды, навыки делегирования полномочий, рациональность мышления, подбор мотивации для каждого члена команды.

Существуют несколько способов диагностики:

- Диагностика лидерских способностей Е. Жариков, Е.Крушельницкий – представляет собой тест на общее определение склонности человека к лидерству [11].
- Диагностика деятельностных особенностей руководства и лидерства А.Л Журавлев, В.П.Захаров – тест, направленный на определение степени развития лидерских качеств.
- Диагностика стиля управления руководителя с помощью самооценки.
- Самооценка лидерства – тест, определяющий актуальный уровень проявления лидерства в совместной деятельности.
- Диагностика уровня личностной готовности к риску.

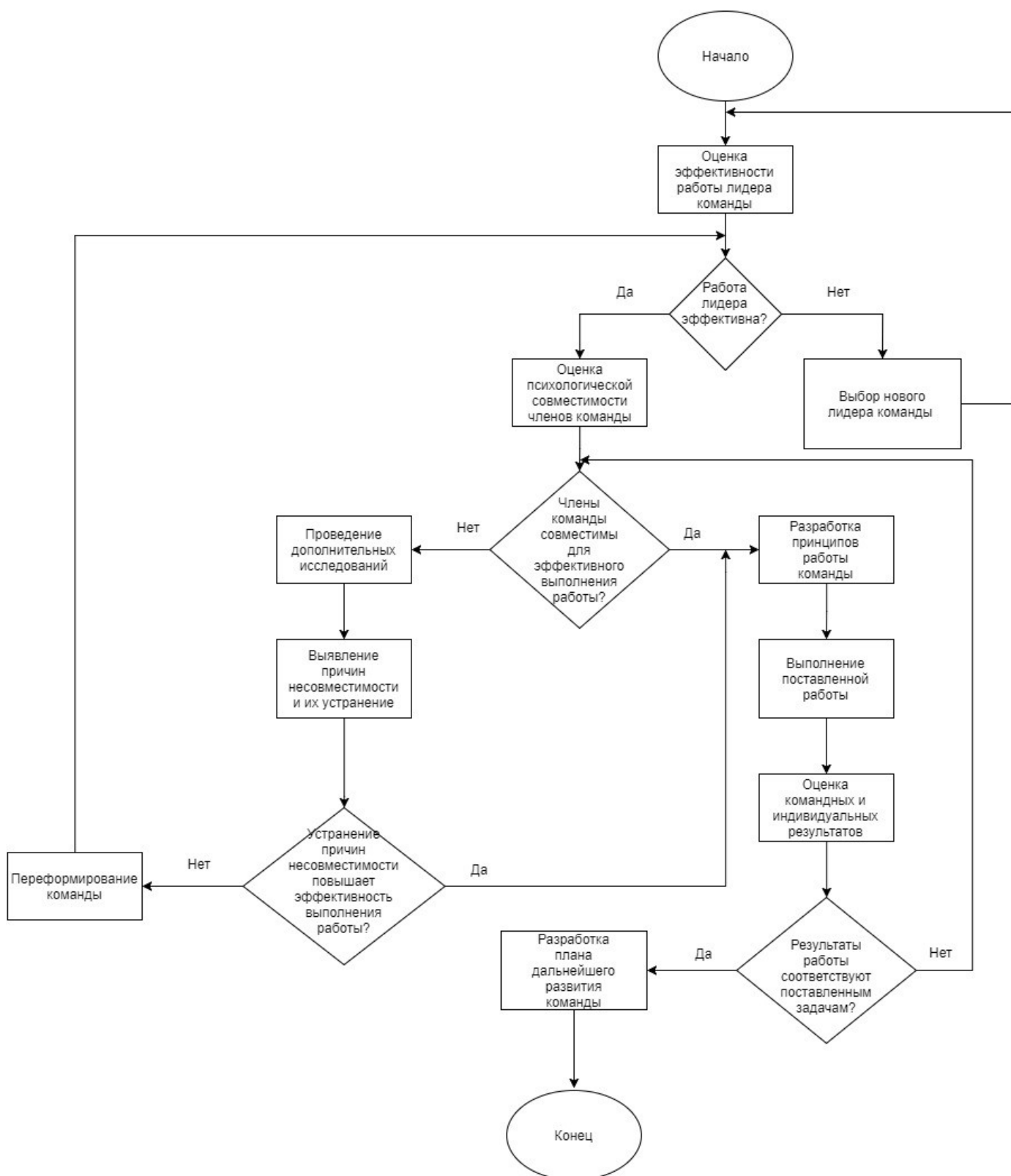


Рис. 1. Алгоритм оценки эффективности работы команды  
(Источник: составлено авторами)

- Диагностика «эмоционального интеллекта» Н. Холла – выявления способности понимать отношения личности и управлять эмоциями при принятии решений.
- Диагностика коммуникативных и организаторских склонностей.
- Психологическая оценка организаторских способностей личности в рамках организуемой группы [11].
- Case (кейс) интервью, или ситуационное интервью – проверка моделей поведения, ценностей и мотивов на основе конкретной ситуации или проблемы.

- Интервью с помощью проективных вопросов – метод вопрос-ответ в быстром темпе, при котором человек отвечает первое, что приходит на ум – это и является правильным для него.
- Метод «три плюса и три минуса» – методика для оценки соотношения позитивного и негативного восприятия ситуации.
- Управленческий эксперимент – моделирование ситуаций, для отработки всех возможных факторов риска [12].

В случае, если лидер не справляется с своими задачами или не имеет потенциала к лидерству предлагается сменить лидера. В первую очередь следует присмотреть кандидата из команды. Это даст преимущество как для самой команды – сложность в принятии человека со стороны, который не работал с конкретной командой и не знает ее «истории», что затормаживает процесс начала работы, добавляя работу по оценке принятия команды нового лидера; так и компании – ей не придется затрачивать ресурсы на поиск нового сотрудника.

На следующем этапе проводится психологическая совместимость членов команды, их возможность работать вместе, достигать компромиссов, умение принимать взвешенные решения, распределять роли, обязанности, ответственность, достигать скоординированных действий, формирование особой специфической культуры команды [13]. Для этого рекомендуется использовать следующие тесты:

- Диагностика принятия других по шкале Фейя.
- Диагностика функционального лидерства в малых группах – позволяет определить место человека в системе межличностных отношений, определить его психологический статус.
- Определение индекса групповой сплоченности Сисшора.
- Экспертная диагностика взаимодействия в малых группах А.С. Чернышов, С.В. Сарычев
- Методика «Климат» - определение условий, обеспечивающих благоприятный психологический климат в команде.
- Определение деструктивных установок в межличностных отношениях В.В. Бойко [11].

Определив, что члены команды способны эффективно взаимодействовать друг с другом и выполнять работу, результат которой зависит от всех членов команды следует приступить к разработке четкого плана работы команды, в который входит:

Определение четких принципов, по которым работает команда, и которые не противоречат общим принципам компании, в которой работает команда. Например, принцип подчинения, принцип распределения рабочего времени, принцип обмена информации, ведения документации, определение таймингов и дат отчетности по проделанной работе и многое другое, что позволяет облегчать работу в команде и налаживать взаимосвязи между членами команды.

Распределение зон ответственности, обязанностей и организация самой работы. На этом этапе команда принимает коллективное решение о распределении нагрузки, ролей, принципах взаимозаменяемости и взаимопомощи в процессе выполнения той или иной задачи, и оговаривает случаи непредвиденных ситуаций, то есть на кого перекладывается работы, кто за что несет ответственность. Данные правила помогают вести саму работу, избегая проблем, задержек во времени.

Проработка мотивационных аспектов. Работа каждого члена команды должна быть подкреплена правилами выполнения самой работы, правилами взаимодействия между членами команды и мотивацией. Каждый член команды должен быть заинтересован в достижении максимально эффективной работы и получении наилучших результатов, для этого необходимо разобраться с ценностями каждого человека, его жизненными принципами, и направить его силы в нужное направление, подстегнув при этом правильной для него целью, которая не противоречит цели самой задачи.

В теории все предыдущие действия, подкрепленные тестами должны дать положительный результат, но это не всегда так. Правильность сделанных выводов проверяется на практике, когда команды приступает к выполнению определенного задания, проверяя работоспособность установленных принципов, правил работы, взаимодействия внутри команды и за ее пределами. В случае, когда команды на практике сталкиваются с отрицательным результатом работы, следует рассмотреть полученные результаты с двух точек зрения: с точки зрения всего проекта и с точки зрения каждого члена команды.

Со стороны общего проекта рассматриваются конечный результат, которого удалось достигнуть в сравнении с результатом, который должен был быть. Определяются причины, которые могли повлиять на конечный результат вне команды и анализируются способы их устранения.

Со стороны каждого члена команды, оценивается результат, к которому пришел каждый ее член, в сравнении с тем, что должно было быть и обсуждаются причины.

В результате этих обсуждений принимается решение о дальнейшей работе команды и корректировках взаимодействия команды с другими отделами компании. Если необходимо, проводят корректировки в принципах работы команды.

Если результаты работы команды в целом и результаты каждого ее члена соответствуют поставленным задачам – можно сделать вывод, что команда работает эффективно. Чтобы поддерживать полученный результат

необходимо разработать дальнейший план развития команды, в который должны быть включены регулярные совместные мероприятия по укреплению командных взаимоотношений, возможность консультации и проведения тренингов у специалистов, поддержка руководства компании и возможность гибкой перестройки команды под изменяющиеся условия.

### Выводы

Результаты работы персонала – основная движущая сила развития компании. Поэтому заинтересованность в эффективности выполнения работы персонала оправдана. С каждым днем растут требования к скорости выполнения работ, к качеству выполнения работ, особенно в инновационных компаниях, когда речь идет о том, чтобы первым выпустить инновационный продукт. В соответствии с этим растет необходимость оценивать работу как конкретного человека, так и всей команды. Желая поддерживать предельно-возможный уровень эффективности работы руководство постоянно оценивает эффективность работы команды, чтобы в нужный момент ее снижения оперативно вмешаться. Такой подход оказывает негативное влияние как на всю команду, так и на каждого его члена, подвергая всех стрессу. Находясь постоянно в стрессовом состоянии, команда показывает результаты хуже, чем могла бы. В связи с этим авторами был предложен новый алгоритм оценки эффективности работы команды, который позволяет провести оценку один раз и проанализировав показатели скорректировать работу команды, не внося масштабных изменений, что облегчает оценку команды, облегчает перестройку работы команды и не подвергает команду стрессу.

Анализ эффективности работы лидера играет первостепенную роль, поскольку многое в работе команды зависит от лидера. Эффективность работы лидера – половина эффективности работы всей команды. Психологическая совместимость – второй по важности фактор. Психологическая совместимость членов команды означает, что члены команды могут выполнять работу вместе, минимально возможный уровень конфликтности среди членов команды, построены и налажены устойчивые взаимоотношения, которые облегчают работу.

Оценив возможность эффективной работы команды следует разработать принципы ее работы, которые будут помогать рабочему процессу и облегчать обмен информацией.

Данная схема включает в себя основные факторы, влияющие на эффективность командной работы и является актуальной и универсальной.

Исходя из полученных результатов в дальнейших исследованиях необходимо рассмотреть влияние лидерства на эффективность работы команды и конечные результаты всего проекта.

### Литература

1. *Нежданов Д.В.* Команда на миллион: создаем систему управления персоналом – СПб.: Питер, 2017. 256 с.
2. *Kenneth P. De Meuse* A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. 2009. URL: [https://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf) (дата обращения 03.03.2018).
3. *Катценбах Д., Смит Д.* Командный подход: создание высокоэффективной организации / Джон Катценбах, Дуглас Смит; пер. с англ.: [И. Евстигнеева]. – М.: Альпина Паблишер, 2013. С. 374.
4. *Capretta C.R.* FYI (for Your Improvement) for Teams: For Team Members, Team Leaders and Team Coaches. C. R. *Capretta M.M. Lombardo R.W. Eichinger, Lominger International: A Korn/Ferry Company*, 2001. С. 240.
5. *Larson Carl E.* Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong. Carl E. Larson, Frank M. J. La Fasto. Sage series in inter personal communication; 1989. V. 10. P. 154.
6. *Hackman J.R.* Leadingteams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press. 2002. P. 37-61.
7. *Ленсиони П.* Пять пороков команды. Притчи о лидерстве. Манн: Иванов и Фербер, 2011. С. 192.
8. *Карякин А.М., Пыжиков В.В.* Основы теории и практики рабочих команд (дополнение). – Иваново: 2009. URL:[http://www.cfin.ru/management/people/work\\_team.shtml#h5](http://www.cfin.ru/management/people/work_team.shtml#h5) (дата обращения 17.03.2018).
9. *Бодров В.А.* Психологический стресс: развитие и преодоление. – М.: ПЕР СЭ, 2006. 528 с.
10. *Джеррольд С.* Гринберг Управление стрессом. 7-е изд. – СПб.: Питер, 2002. 496 с.
11. *Фетискин Н.П.* Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Н.П. Фетискин, В.В. Козлов, Г.М. Мануйлов. – М.: Институт Психотерапии, 2002. 362с. .
12. *Иванова С.* Развитие потенциала сотрудников. Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / Светлана Иванова, Дмитрий Болдогоев, Эмма Борчанинова, Анна Глотова, Оксана Жигилий. 4-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. 279 с.
13. *Макарченко М.А., Павлова О.Н.* Особенности трансформации классического командообразования в виртуальное в условиях цифровизации // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки. 2018. Т. 11. № 1. С. 39–53.

**References**

1. Nezhdanov D.V. Komanda na million: sozdaem sistemu upravleniya personalom – SPb.: Piter, 2017. 256 p.
2. Kenneth P. De Meuse A Comparative Analysis of the Korn/Ferry T7 Model With Other Popular Team Models. 2009. URL: [https://www.kornferry.com/media/lominger\\_pdf/teamswhitepaper080409.pdf](https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf) (data obrascheniya 03.03.2018).
3. Katcenbah D., Smit D. Komandnyj podhod: sozdanie vysokoeffektivnoj organizacii / Dzhon Katcenbah, Duglas Smit; per. s angl.: [I. Evstigneeva]. – M.: Alpina Pabliher, 2013. P. 374.
4. Capretta C.R. FYI (for Your Improvement) for Teams: For Team Members, Team Leaders and Team Coaches. C. R. Capretta M.M. Lombardo R.W. Eichinger, Lominger International: A Korn/Ferry Company, 2001. P. 240.
5. Larson Carl E. Teamwork: What Must Go Right, and What Can Go Wrong. Carl E. Larson, Frank M. J. La Fasto. Sage series in inter personal communication; 1989. V. 10. P. 154.
6. Hackman J.R. Leadingteams: Setting the stage for great performances. Boston: Harvard Business School Press. 2002. P. 37-61.
7. Lension P. Pyat porokov komandy. Pritchi o liderstve. Mann: Ivanov i Ferber, 2011. P. 192.
8. Karyakin A.M., Pyzhikov V.V. Osnovy teorii i praktiki rabochih komand (dopolnenie). – Ivanovo: 2009. URL:[http://www.cfin.ru/management/people/work\\_team.shtml#h5](http://www.cfin.ru/management/people/work_team.shtml#h5) (data obrascheniya 17.03.2018).
9. Bodrov V.A. Psihologicheskij stress: razvitie i preodolenie. – M.: PER SE, 2006. 528 p.
10. Dzherrold S. Grinberg Upravlenie stressom. 7-e izd. – SPb.: Piter, 2002. 496 p.
11. Fetiskin N.P. Socialno-psihologicheskaya diagnostika razvitiya lichnosti i malyh grupp. N.P. Fetiskin, V.V. Kozlov, G.M. Manujlov. – M.: Institut Psihoterapii, 2002. 362 p. .
12. Ivanova S. Razvitie potenciala sotrudnikov. Professionalnye kompetencii, liderstvo, kommunikacii / Svetlana Ivanova, Dmitrij Boldogoev, Emma Borchaninova, Anna Glotova, Oksana Zhigilij. 4-e izd. – M.: Alpina Pabliher, 2012. 279 p.
13. Makarchenko M.A., Pavlova O.N. Osobennosti transformacii klassicheskogo komandoobrazovaniya v virtualnoe v usloviyah cifrovizacii // *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki*. 2018. T. 11. № 1. P. 39–53.

*Статья поступила в редакцию 13.04.2018 г.*