

РАЗРАБОТКА МОДЕЛИ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДНОЙ РАБОТЫ

А.А. Алехожина

alekhozhiinaaa@student.bmstu.ru

SPIN-код: 3983-1320

МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация

Аннотация

В современном мире в условиях острой международной конкуренции реализация проекта невозможна без эффективного управления командой проекта. Отсутствие организованной деятельности членов команды и недостаток коммуникации в коллективе приводят к неисполнению проекта в поставленные сроки. Целью статьи является разработка модели повышения эффективности командной работы. Рассмотрены все наиболее популярные модели повышения эффективности командной работы, выполнены анализ и сравнение этих моделей, а также выделены их общие черты. На основе результатов исследования автором разработана собственная модель повышения эффективности командной работы. В заключении сделаны выводы о необходимости адаптации модели под проект.

Ключевые слова

Командная работа, синергия, модели повышения эффективности командной работы, жизненный цикл команды, лестница Такмена, модель Т9, модель GRPI, модель Хэкмана, модель Ленциони

Поступила в редакцию 31.08.2020

© МГТУ им. Н.Э. Баумана, 2020

Введение. Командная работа способствует получению необходимого результата в поставленные сроки, а также увеличению конкурентоспособности проекта и повышению его результативности. Идеи, клиентская база, опыт, капитал, связи — все это приходит или уходит со временем, поэтому опытные инвесторы в первую очередь делают ставку на команду. Успешные команды растут и развиваются, несмотря на изменяющиеся рыночные условия, а неэффективное сотрудничество может разрушить любое начинание. Необходимость повышения эффективности командной работы, оптимизации деятельности команды в целом, уменьшения непроизводительных затрат толкают руководителей проекта на поиск инновационных практичных моделей управления командой проекта.

В основе формирования эффективной команды лежит закон синергии. Синергия — совокупность нескольких элементов, совместное действие которых порождает больший эффект, в отличие от действия этих элементов по отдельности. Синергетическая команда сформирована таким образом, что сильные стороны одних членов коллектива взаимно дополняют слабые стороны других членов коллектива [1].

Эффект от действия закона синергии может быть как положительным, так и отрицательным. Результатом согласованной деятельности команды выступает эффект положительной синергии, который создает большую суммарную цен-

ность деятельности членов команды. При отсутствии организованной деятельности членов команды, недостатке коммуникации в коллективе возникает обратный эффект, из-за которого снижается совокупная ценность достигнутого результата либо проект может быть не завершен в установленные сроки [2, 3].

Таким образом, положительный результат от синергетического эффекта возможен только в том случае, когда все члены команды имеют общую цель. Если каждый участник команды будет ориентирован на свою цель, не связанную с миссией проекта, эффект будет отрицательным.

Эффективность командной работы выражается в положительных результатах от работы над проектами, т. е. в том, насколько итоговый результат проекта соответствует требованиям заказчика. Работа эффективна только тогда, когда компетенции членов команды проекта эквиваленты уровню достижения целей на всех этапах жизненного цикла проекта.

Модели повышения эффективности можно условно подразделить на две категории: модели, учитывающие динамику развития команды, и модели, учитывающие факторы развития команды (рис. 1).

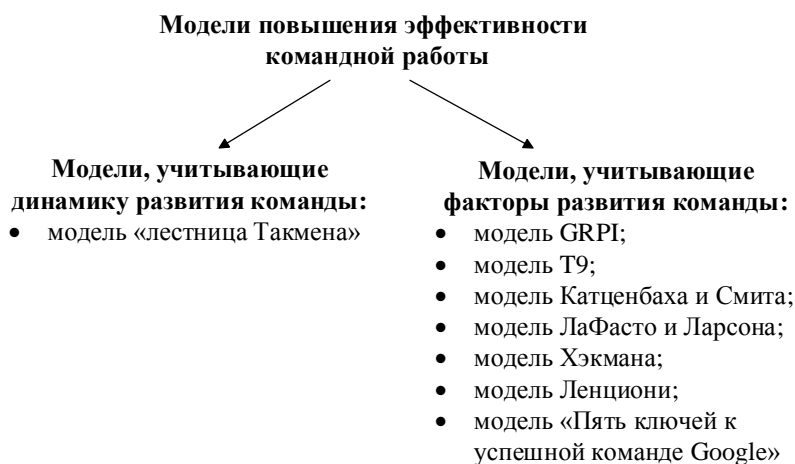


Рис. 1. Классификация моделей повышения эффективности командной работы

Модели, учитывающие факторы развития команды, как правило, статичны, они отображают картину производительности команды в определенный отрезок времени, а не в течение всего жизненного цикла команды. Следовательно, на каждой стадии развития команды необходимо проектировать новую модель.

Лестница Такмена — единственная модель эффективности, в которой рассматривается повышение эффективности проекта в результате разделения развития группы на стадии. Остальные модели, как правило, не касаются жизненного цикла команды, а показывают, с помощью каких факторов можно повысить эффективность команды.

Модель «лестница Такмена» иллюстрирует последовательные стадии развития группы: формирование, шторм, нормализация, результативность и завершение (рис. 2). Как правило, стадии идут в выше установленной последователь-

ности, но иногда команда может задержаться на одной из стадий или даже вернуться к предыдущей.



Рис. 2. Лестница Такмена [4]

На первой стадии развития команды члены команды знакомятся друг с другом, формируют личные взаимоотношения, каждый пытается понять принцип работы группы и приспособиться к нему. Все участники команды знакомятся со своей ролью в проекте и сферой ответственности в нем. На этой стадии развития члены команды, как правило, закрыты и независимы друг от друга.

Во время второй стадии модели начинается изучение работ по проекту. Возникают первые напряженные ситуации, которые являются следствием столкновений идей и мнений членов команды. Каждый ищет свое место в проекте. В группах, в которых отсутствует лидер, возможна борьба за неформальное лидерство. В случае сильного шторма команды группа будет подвержена риску саморазрушения.

На стадии нормализации все члены команды начинают взаимодействовать друг с другом, команда постепенно начинает работать как единый организм.

На четвертой стадии команда достигает определенных результатов. Благодаря опыту предыдущих стадий коллектив спокойно и эффективно решает любые проблемы.

На последней стадии проект команды достигает конечных результатов, и в дальнейшем у команды возможно два пути развития: переход к новому проекту или ликвидация команды. Выбор пути развития зависит от результатов командной деятельности, а также от решения предприятия, которому принадлежит этот человеческий ресурс [4, 5].

Таким образом, согласно «лестнице Такмена», эффективность командной работы можно повысить благодаря грамотному разделению развития группы на стадии. Лидеры проектов должны хорошо понимать динамику развития команды, для того чтобы содействовать эффективному прохождению членами коллектива всех стадий.

В 1977 г. Рубин, Пловник и Фрай разработали модель GRPI, которая включает в себя четыре аспекта: Goals (цели), Roles (роли), Processes (процессы) и Interpersonal relationships (межличностные отношения). Она представлена в форме иерархической пирамиды, схожей с пирамидой потребности Маслоу (рис. 3).



Рис. 3. Модель GRPI [6]

Согласно модели GRPI, эффективная командная работа формируется, в первую очередь, благодаря четко сформулированным целям деятельности команды. Команды часто начинают работу без поставленных конечных целей, вследствие чего в коллективе возникают недоразумения и конфликты. Следовательно, эффективность команды напрямую зависит от обнаружения и регламентации понятных, конкретных, достижимых целей и желаемых результатов.

Роли участников проекта определяются исходя из направления проекта. На каждого участника в соответствии с ролью возлагается определенный уровень ответственности, поэтому необходимо, чтобы участник имел представление о своих полномочиях, задачах, обязанностях и был согласен с ними. Как только члены коллектива перестают осознавать свои компетенции и границы полномочий, эффективность командной работы снижается.

После определения ролей необходимо регламентировать командные процессы и рабочие договоренности. Благодаря стандартизации командных процессов в области коммуникации, принятия решений, управления конфликтами команда сможет быстрее реагировать на сложившиеся ситуации. Также необходимо обратить внимание и на взаимоотношения в коллективе.

Отметим, что, согласно модели GRPI, создание команды необходимо начать с проработки фактора, находящегося на вершине пирамиды, т. е. с целей проекта, и только после полной проработки целей необходимо переходить к ролям проекта и т. д. Для диагностирования проблем в команде, наоборот, необходимо начать с основы пирамиды GRPI — с межличностных отношений в команде. Таким образом, благодаря своей простоте модель, как правило, используется в процессе формирования команды и при решении проблем в командной работе, вызванных различными причинами.

Однако данная модель повышения эффективности имеет ограничение. Модель слишком идеализирована: в ней команды рассматриваются как рациональные, структурированные объекты, у которых отсутствует эмоциональная составляющая [6, 7].

Еще одна модель, в которой учитываются только факторы развития команды, — модель T7, разработанная Майклом Ломбардо и Робери Эйчингером. Модель состоит из пяти внутренних факторов [6]:

- 1) Thrust — общая цель команды;
- 2) Trust — доверие к товарищам по команде;
- 3) Talent — необходимые профессиональные навыки и опыт;
- 4) Teaming skills — навыки эффективной командной работы;
- 5) Task skills — умение выполнять задачи.

Также модель включает в себя два внешних фактора:

- 1) Team-Leader Fit — способность лидера удовлетворять потребности команды;
- 2) Team support from the organization — поддержка команды со стороны организации: подходит ли политика компании для успешной командной работы.

По мнению авторов модели T7, только действие всех внутренних факторов в совокупности поможет повысить результативность проекта, но в любом случае без руководителя и поддержки команды со стороны организации проект не сможет достичь высокой эффективности [6, 8].

Джон Катценбах и Дуглас Смит выявили три фактора, которые влияют на эффективность команды:

- 1) приверженность членов команды общим целям;
- 2) все навыки участников команд должны дополнять друг друга;
- 3) члены команды несут взаимную ответственность за свою работу.

В результате различного попарного сочетания этих трех факторов, формируются различные ориентиры команд (рис. 4) [6]:

- приверженность членов команды и их навыки способствуют созданию коллективных продуктов и достижений;
- сочетание навыков и ответственности команды приводит к высоким результатам работы;
- совокупность ответственности и приверженности участников команды способствует личностному росту каждого члена коллектива.



Рис. 4. Модель Джона Катценбаха и Дугласа Смита [6]

Модель ЛаФасто и Ларсона также является моделью, учитывающей только факторы развития команды. Модель содержит в себе пять компонентов, каждый из которых увеличивает потенциальную возможность увеличения эффективности команды [6, 9]:

- 1) члены команды: идет отбор потенциальных участников коллектива и выявление их навыков;
- 2) межличностные отношения в команде: стимулирование «здоровых» отношений в коллективе;
- 3) решение проблем: хорошие отношения в коллективе способствуют командному решению проблем;

4) командное лидерство: грамотное руководство способствует эффективной работе команды;

5) организационная структура: для определения четких ролей и компетенций каждого участника команды.

Ричард Хэкман также выявил пять критериев эффективности команды [10]:

1) команда должна быть реальной: присутствует четкое разделение ролей участников, у каждого участника имеются определенные командные задачи;

2) наличие заданного направления: у команды есть четкая цель, к которой стремятся все члены коллектива;

3) наличие организационной структуры: регламентированная организационная структура вносит ясность в проект и способствует совместной деятельности членов команды;

4) поддерживающий контекст проекта: команда получает все необходимые ресурсы, информацию и поддержку, которые необходимы для успешного выполнения проекта;

5) возможность дополнительного качественного обучения и наставничества для всех членов команды.

Еще одна модель, учитывающая факторы развития команды, была предложена Патриком Ленциони. Он подошел к разработке модели с нестандартной стороны, выявил пять признаков, которые способствуют уменьшению эффективности командной работы (рис. 5) [6]:

1) нет доверия к членам команды: при отсутствии доверия снижается уровень комфорта для эффективного взаимодействия членов команды;

2) боязнь конфликтов: конфликты не всегда опасны для команды, порой именно в конфликтах возникают удачные идеи решения проблем;

3) недостаток приверженности: при недостаточной преданности делу члены команды не укладываются в срок и не выполняют поставленные задачи;

4) избегание ответственности: при уклонении от ответственности задачи проекта выполняются не в полной мере;

5) отсутствие внимания к результатам: если личные результаты у членов команды в большом приоритете чем общие результаты, то за итоговым командным результатом никто не будет следить, следовательно, эффективность всей работы в целом снижается.



Рис. 5. Модель Ленциони [6]

Сравнение моделей эффективности

Вид модели	Форма модели	Наличие элементов в модели				Дополнительные элементы
		Определение цели, наличие заданного направления	Регламентированность ролей, наличие организационной структуры, определение ответственности	Регламентированность и стандартизация процессов	Межличностные отношения	
Модель GRPI	Пирамида	+	+	+	+	—
Модель T7	Совокупность семи элементов	+	+	—	+	Умение выполнять задачи; поддержка команды со стороны организации
Модель Катценбаха и Смита	Совокупность трех элементов	+	+	—	+	—
Модель ЛаФасто и Ларсона	Пирамида	—	+	—	+	Руководство командой
Модель Хэкмана	Совокупность 5 элементов	+	+	—	—	Команда получает все необходимые ресурсы, информацию и поддержку; высококачественное обучение и наставничество для всех участников команды
Модель Ленциони	Пирамида	+	+	—	+	—
Модель «Пять ключей к успешной команде Google»	Совокупность 5 элементов	+	+	+	+	Влияние работы: имеет ли работа значение для команды

В 2012 г. команда Google определила пять ключей к успешной командной работе [11]:

- 1) психологическая безопасность: насколько уверенно участники команды чувствуют себя в команде;
- 2) надежность участников команды: наличие доверия к членам команды;
- 3) определение ясных цели и четкой структуры работы;
- 4) определение смысла работы для каждого члена команды;
- 5) влияние работы: имеет ли проект значение для команды.

Перечисленные выше семь моделей, учитывающие фактор развития команды, похожи друг на друга и основаны на очевидных принципах, однако в каждой модели раскрыт новый аспект эффективного управления и совместной работы, который позволяет лучше понять команду и предотвратить возникновение с ней ряда проблем (см. таблицу).

В результате сравнения семи моделей можно сделать вывод, что залог эффективности командной работы заключается прежде всего в наличии регламентированных ролей, организационной структуры проекта и грамотном распределении ответственности каждого участника проекта. Согласно анализу моделей, эффективность проекта зависит и от наличия четко заданного направления, т. е. от определения цели и осознания ее всеми участниками проекта. Отметим, что эффективность проекта, по мнению многих авторов, зависит и от климата в команде, т. е. от состояния межличностных отношений в коллективе.

Учитывая разнообразие имеющихся эталонных моделей повышения эффективности командной работы, а также различный уровень развития проектного управления на российских предприятиях, целесообразно сформулировать принципиально новую модель повышения эффективности командной работы, основанную как и на динамике развития, так и на факторах развития команды (рис. 6).

До начала формирования команды следует выделить четкое направление деятельности проекта, на основе которого и начинается первая стадия жизненного цикла команды.

Формирование команды осуществляется на основе психотипа личности: с помощью таблицы интERTипных отношений следует подобрать наиболее гармонично подходящих членов команды. Благодаря подбору участников команды на основе таблицы формируется высокий уровень комфортности в коллективе. При отборе людей в команду кроме психологических качеств работника необходимо учитывать профессиональные навыки и умения человека.

На этапе формирования команды также следует распределить участников проекта по ролям. Во время разделения участников проекта по ролям нужно учитывать не только профессиональные и личностные качества человека, но и его мотивацию.

Перед началом выполнения проекта требуется составить план работ, в котором будут описаны все действия, необходимые для достижения поставленных целей. Также необходимо построить матрицу ответственности, благодаря

использованию этого проектного инструмента можно избежать несогласованности действий членов команды, следовательно, работы не будут дублироваться и не будет таких задач, которые остались без ответственного лица. Помимо грамотного планирования работ необходимо также спрогнозировать всевозможные риски уменьшения результативности проекта. Неспособность прогнозирования ведет к уменьшению эффективности команды, следовательно, необходим рабочий гибкий механизм реагирования на различные угрозы срыва плана.

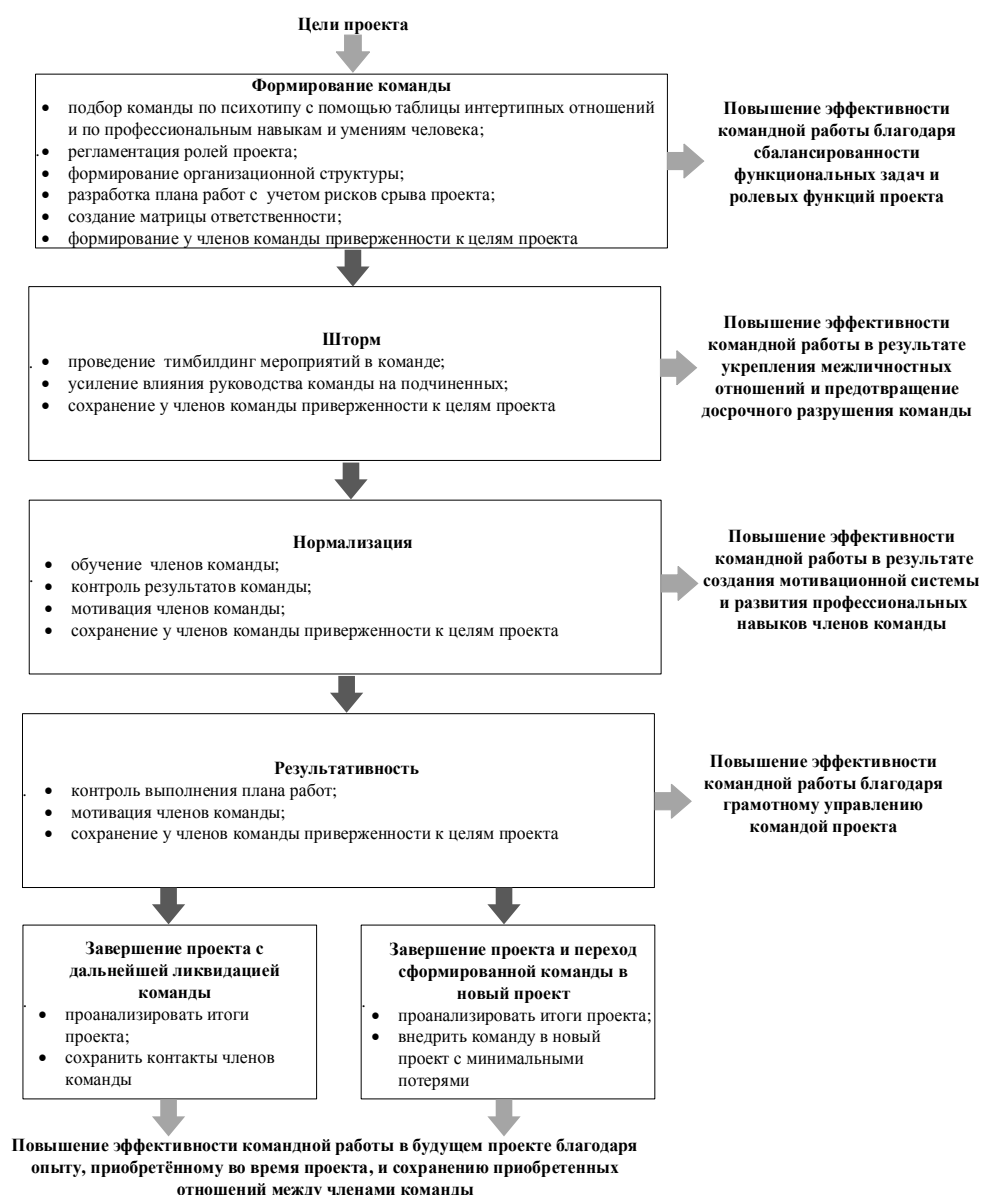


Рис. 6. Разработанная модель повышения эффективности команды

Также начиная с первой стадии жизненного цикла проекта у членов команды формируется приверженность к целям проекта, которая сохраняется на всех стадиях жизненного цикла команды.

Во время шторма необходимо проводить комплекс мероприятий, направленный на укрепление взаимосвязей в команде (тимбилдинг). Он стимулирует эффект положительной синергии у команды, также позволяет формировать навыки командной работы. Начиная с этой стадии активизируется и руководство команды, усиливается влияние руководства на подчиненных, так как во время шторма лидеру необходимо предотвратить досрочное разрушение команды.

На третьей и четвертой стадии жизненного цикла развития команды лидеру команды необходимо сформировать грамотную мотивационную систему для проектной команды, которая поспособствует повышению результативности работы команды в целом. Во время средних и мегапроектов на этих стадиях для повышения эффективности общей работы команды также можно прибегнуть к дополнительному обучению членов коллектива.

Отметим, что для повышения эффективности командной работы необходимо длительность второй и третьей стадии максимально уменьшить, поскольку тогда увеличится этап результативности либо положительные результаты от деятельности команды появятся раньше намеченного срока.

На стадии нормализации и результативности также присутствует контроль выполнения заданных работ участниками команды. Во время контроля состояния дел по проекту руководитель сверяет план работ и реальные результаты, при отклонении от намеченных планов руководитель вместе с командой рассматривает различные варианты соблюдения плана или его корректировки. Контроль осуществляется с помощью специального программного обеспечения.

Проект может завершиться ликвидацией команды, тогда для повышения эффективности следующего проекта участникам команды рекомендуется сохранить контакты членов команды. Также всей команде стоит проанализировать проект и его результаты, чтобы опыт, полученный в этом проекте, помог в будущем.

При завершении проекта команда может перейти в прежнем составе в следующий проект, тогда для увеличения результативности будущего проекта команде необходимо проанализировать завершённый проект. Лидер команды должен также постараться внедрить команду в новый проект с минимальными потерями.

Отметим, что на всех этапах команда должна получать все необходимые ресурсы, информацию и поддержку, необходимые для успешного выполнения проекта.

Заключение. Эффективность работы команды — главный показатель результативности командной работы. Вопрос о повышении эффективности командной работы всегда является актуальным для руководителя. Эффективность команды зависит от бесчисленного множества факторов, в разработанной модели выде-

лены самые основные из них. Модель идеализирована и упрощена, она лишь в общих чертах описывает, как необходимо повышать результативность. Таким образом, можно сделать вывод, что не существует универсальной модели повышения эффективности, разработанная модель максимально приближена к современному миру. Применяя эту модель, руководитель проекта должен адаптировать ее для своих нужд, чтобы получить максимальную отдачу от командной работы.

Литература

- [1] Тресвятская С.С. Синергия в команде. *Вестник науки и образования*, 2019, № 14-2, с. 72–74.
- [2] Гостева О.В. Эффективная работа команды проекта как условие успешной реализации стратегических целей предприятия. *Вестник СибГАУ*, 2009, № 3, с. 141–144.
- [3] Финогенова Е.А. Синергетический эффект: подходы к определению и классификация. *Вестник науки и образования*, 2017, № 5, с. 69–72.
- [4] Руководство к своду знаний по управлению проектами. Project Management Institute, 2017.
- [5] Тукман Б.Д. Этапы развития группы. *hr-portal.ru: веб-сайт*. URL: <https://hr-portal.ru/varticle/stages-team-development-etapy-razvitiya-gruppy-tuckman> (дата обращения: 12.04.2020).
- [6] De Meuse К.Р. Driving team effectiveness. Korn Ferry Institute, 2016.
- [7] Understand teams by using the GRPI model. *trainingmag.com: веб-сайт*. URL: <https://trainingmag.com/trmag-article/understand-teams-using-grpi-model/> (дата обращения: 12.04.2020).
- [8] Capretta C.R., Eichinger R.W., Lombardo M.M., et al. FYI for teams: for team members, team leaders and team coaches. Lominger Korn/Ferry International, 2010.
- [9] Larson С.Е., La Fasto F.M.J. Teamwork: what must go right, and what can go wrong. SAGE Publications, 1989.
- [10] Hackman J.R. Leading teams: setting the stage for great performances. Harvard Business School Press, 2002.
- [11] Rozovsky J. The five keys to a successful Google team. *rework.withgoogle.com: веб-сайт*. URL: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team> (дата обращения: 12.04.2020).

Алехожина Александра Андреевна — студент кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

Научный руководитель — Горлачева Евгения Николаевна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Промышленная логистика», МГТУ им. Н.Э. Баумана, Москва, Российская Федерация.

Ссылку на эту статью просим оформлять следующим образом:

Алехожина А.А. Разработка модели повышения эффективности командной работы. *Политехнический молодежный журнал*, 2020, № 09(50). <http://dx.doi.org/10.18698/2541-8009-2020-09-642>

DEVELOPMENT OF A MODEL FOR INCREASING THE EFFICIENCY OF TEAM WORK

A.A. Alekhozina

alekhozinaaa@student.bmstu.ru
SPIN-code: 3983-1320**Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation****Abstract**

In the modern world in the face of intense international competition, project implementation is impossible without effective project team management. Lack of organized activities of team members and lack of communication in the team lead to non-implementation of the project on time. The purpose of the article is to develop a model for improving the efficiency of teamwork. All the most popular models for improving the efficiency of teamwork are considered, the analysis and comparison of these models are carried out, and their common features are highlighted. Based on the results of the study, the author has developed his own model for improving the efficiency of teamwork. Conclusions are drawn about the need to adapt the model to the project.

Keywords

Teamwork, synergy, models for improving team efficiency, team lifecycle, Takmen ladder, T9 model, GRPI model, Hackman model, Lenzi model

Received 31.08.2020

© Bauman Moscow State Technical University, 2020

References

- [1] Tresvyatskaya S.S. Synergy in the team. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2019, no. 14-2, pp. 72–74 (in Russ.).
- [2] Gosteva O.V. Effective work of the project team as a condition of successful strategic enterprises aims realization. *Vestnik SibGAU*, 2009, no. 3, pp. 141–144 (in Russ.).
- [3] Finogenova E.A. Synergistic effect: definition approaches and classification. *Vestnik nauki i obrazovaniya*, 2017, no. 5, pp. 69–72 (in Russ.).
- [4] Rukovodstvo k svodu znaniy po upravleniyu proektami [Handbook on project management knowledge]. Project Management Institute, 2017 (in Russ.).
- [5] Tuckman B.D. Etapy razvitiya gruppy [Group development stages]. *hr-portal.ru: website* (in Russ.). URL: <https://hr-portal.ru/varticle/stages-team-development-etapy-razvitiya-gruppy-tuckman> (accessed: 12.04.2020).
- [6] De Meuse K.P. Driving team effectiveness. Korn Ferry Institute, 2016.
- [7] [7] Understand teams by using the GRPI model. *trainingmag.com: website*. URL: <https://trainingmag.com/trgmag-article/understand-teams-using-grpi-model/> (accessed: 12.04.2020).
- [8] Capretta C.R., Eichinger R.W., Lombardo M.M., et al. FYI for teams: for team members, team leaders and team coaches. Lominger Korn/Ferry International, 2010.
- [9] Larson C.E., La Fasto F.M.J. Teamwork: what must go right, and what can go wrong. SAGE Publications, 1989.
- [10] Hackman J.R. Leadingteams: setting the stage for great performances. Harvard Business School Press, 2002.
- [11] Rozovsky J. The five keys to a successful Google team. *rework.withgoogle.com: website*. URL: <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team> (accessed: 12.04.2020).

Alekhozhina A.A. — Student, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

Scientific advisor — Gorlacheva E.N., Cand. Sc. (Econ.), Assoc. Professor, Department of Industrial Logistics, Bauman Moscow State Technical University, Moscow, Russian Federation.

Please cite this article in English as:

Alekhozhina A.A. Development of a model for increasing the efficiency of team work. *Politekhnicheskiy molodezhnyy zhurnal* [Politechnical student journal], 2020, no. 09(50). <http://dx.doi.org/10.18698/2541-8009-2020-09-642.html> (in Russ.).