

Оценка
эффективности
команды

Мария Коструб

О себе

Ex-Директор «Академия Иктин»,
проектный менеджер, преподаватель

5 лет работы в сфере проектного
менеджмента и ивент-
продюсирования;
7 млн. руб. — тах бюджет проекта;
20+ реализованных проектов;
20 человек — тах проектная команда
в управлении.



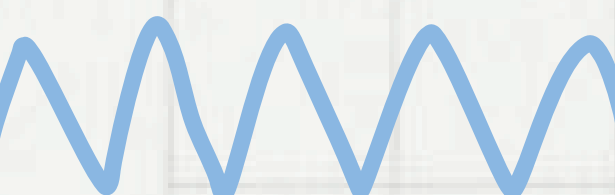


Что такое эффективность команды?

01.

Основная мера — **это прибыль и выполнение задач.**
Другими словами, команда работает эффективно, если приносит ожидаемый доход и выполняет задачи вовремя и в полном объёме.

Оценка эффективности команды помогает выбрать оптимальный состав под проект и своевременно выявлять проблемы. Без регулярного мониторинга можно столкнуться с выгоранием сотрудников, низкой мотивацией или срывом сроков.



Отличительные черты эффективных команд

**Все эффективные команды похожи друг
на друга, а каждая неэффективная
– неэффективна по-своему.**

Давайте разбираться, как определить,
в каком состоянии ваша команда.



Еще в 2006 году корпорация Google назвала **5 критериев эффективности команды** – среди них:



Психологическая безопасность

Культивирует доверие между членами команды, что позволяет им **оставаться открытыми и честными** друг с другом, а также делиться идеями и опытом без страха критики или осуждения.

Создает атмосферу уважения, в которой каждый член команды чувствует, что его **мнение и вклад ценятся**. Это помогает команде оставаться сплоченной и поддерживать друг друга на пути к общим целям.

01.

Надежность

Обеспечивает стабильность и последовательность в работе.

Надежная команда уверена, что **каждый** член будет выполнять работу **как следует и в срок**. Это помогает повысить доверие между сокомандниками и укрепить уверенность в своих способностях.

Кроме того, когда вы бок о бок работаете с надежными людьми, вам **легче справляться** с непредвиденными ситуациями и **адаптироваться** к изменениям.

02.

Значимость

Помогает чувствовать ценность индивида в коллективной работе.

Когда сокомандники знают, что их работа преследует осязаемую цель и **влияет на результат**, они более мотивированы и вовлечены в процесс.

Это, в свою очередь, приводит к повышению производительности и улучшению показателей эффективности команды.

03.

Ясность задач

Означает прозрачность целей и задач и **единогласие в коллективе**, а также помогает работать более продуктивно, достигать поставленных целей и избегать путаницы и недопонимания.

Эффективность команды проекта напрямую зависит от того, насколько участники солидарны с общей целью и способами ее достижения.

04.

Влиятельность

Когда команда понимает, что ее работа способна что-то изменить и **принести пользу**, это вызывает чувство ответственности перед проектом.

Члены команды уверены, что их работа имеет значение и могут повлиять не только на результат, но и на что-то большее – этот критерий уже не о цели, а о **сверхцели**.

05.

Перед тем как начать повышать эффективность команды, нужно оценить ее состояние и уровень

понять уровень
производительности

мотивировать членов
команды на достижение
общих целей

определить слабые
места и зоны роста

ЗАЧЕМ?

нужна оценка эффективности
помогает:

улучшить коммуникацию
и упростить принятие решений

укрепить командный
дух и сотрудничество

проследить динамику изменений и оценить
результаты от новых подходов и технологий

разработать стратегии для повышения
эффективности взаимодействия членов команды

Как

оценить эффективность работы команды

Эффективность работы команды складывается из нескольких критериев. При этом у каждого из них будут разные метрики.
Найти универсальный набор таких метрик вряд ли получится.
У каждой команды он будет своим, в зависимости того, что ей подходит и помогает в работе.



производительность
– количество
реализованных задач
за определенный
период времени



качество работы
– процент задач,
исполненных без
ошибок



**удовлетворенность
клиентов** – оценка
клиентами качества
работы команды



**уровень
сотрудничества** –
уровень и качество
взаимодействия
между участниками
команды



мотивация – уровень
заинтересованности
членов команды
в выполнении
обязанностей



коммуникация – как
часто и продуктивно
ли взаимодействует
команда

метрики

Определение круга
показателей и
отслеживать их изменений
или соответствия
результатам

Методологии



1 to 1, или один на один. Неформальные регулярные встречи участника команды с руководителем. Для члена команды подобные тет-а-тет – возможность пообщаться с более опытным и авторитетным коллегой, обсудить рабочие нюансы, поделиться переживаниями, взглядами и идеями.

С помощью таких встреч руководитель **отслеживает психологическое состояние** как отдельного члена, так и команды в целом, а также предотвращает возможные конфликты.



Ретроспективы. Это командные встречи, на которых участники **обсуждают и анализируют работу** за определенный период времени. Такие встречи помогают определить, что было сделано хорошо, что улучшить и как эти улучшения привнести в будущую работу.

Ретроспективы также используются, чтобы определить цели и задачи на следующий период времени.

методологии



Модель Хоукинса. Эта методология включает пять компонентов: взаимоотношения, обучение, мотивацию, внутренние процессы, внешние факторы.

Для оценки эффективности команды каждый участник отвечает на два вопроса по каждому из компонентов:

- Как им это видится в идеале?
- Как они оценивают реальную ситуацию?

Модель Хоукинса помогает определить уровень развития команды и ее способность достигать поставленных целей.

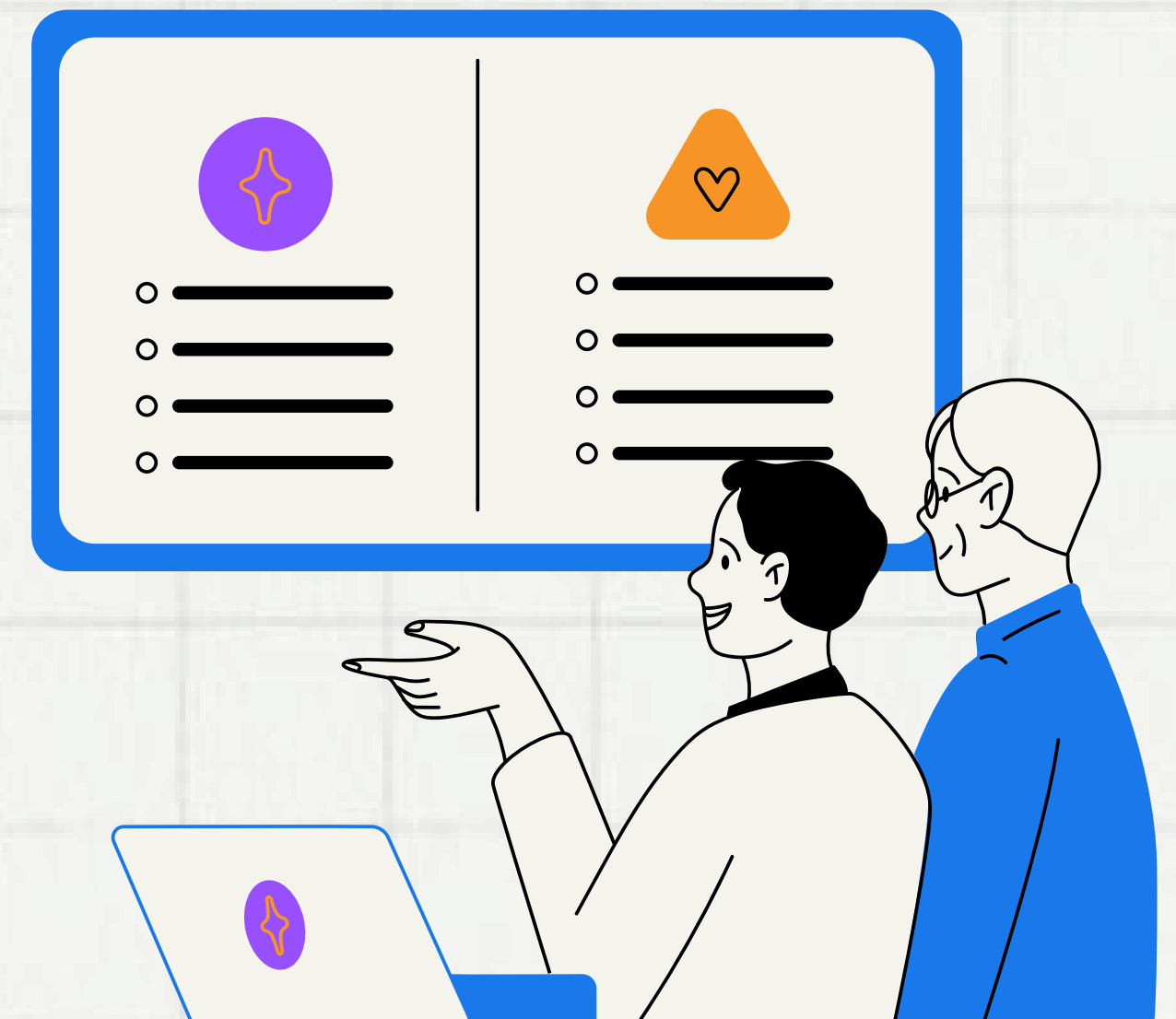


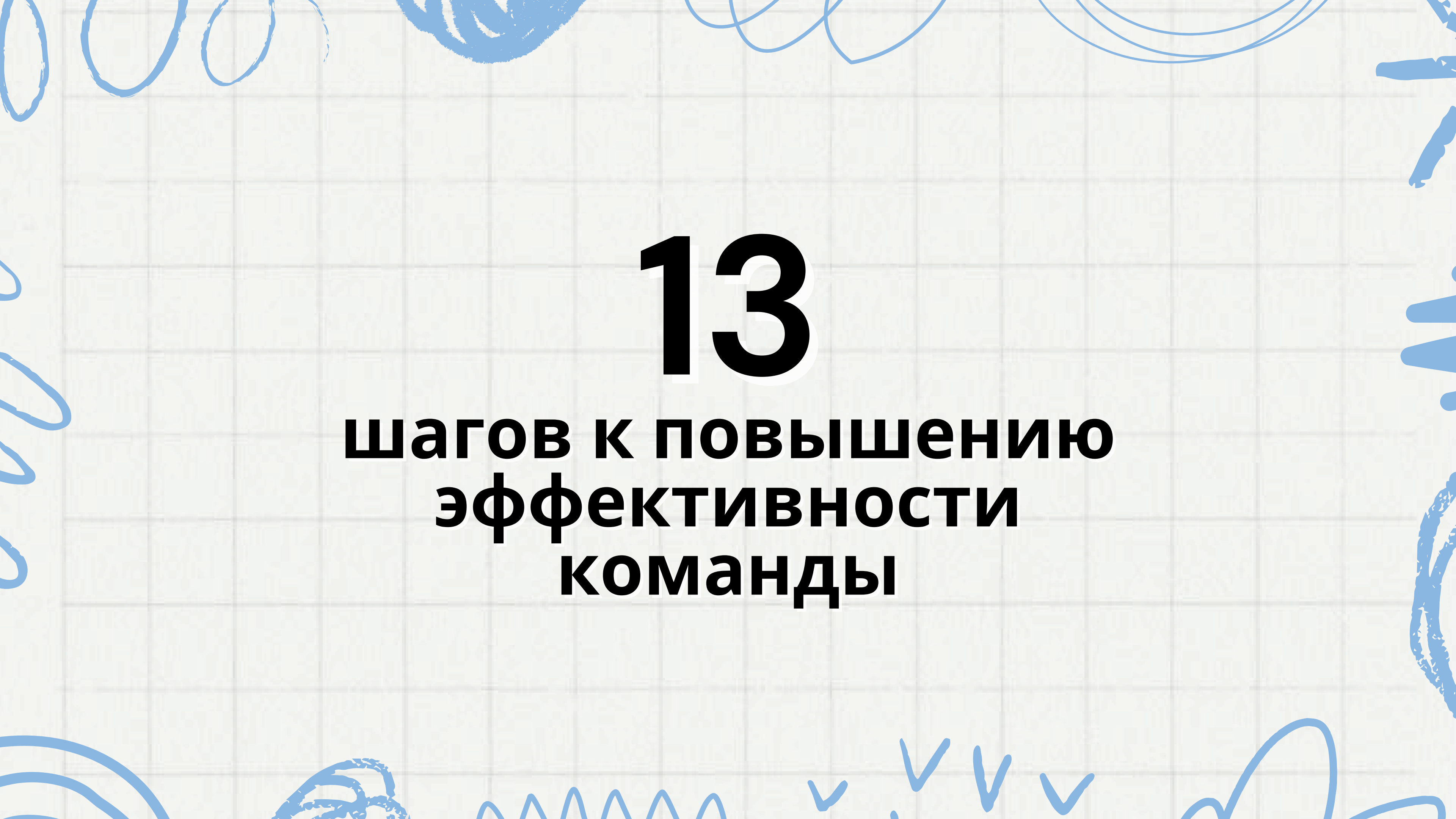
Опросы «360 градусов» — каждого члена команды оценивают все его коллеги, заполняя опросник с вопросами о профессиональных качествах.

Также многие менеджеры используют разные методологии, например Agile, Scrum, Waterfall, и разные инструменты вроде GanttPRO и task-трекеров.

Менеджер проектов строит планы и ставит задачи команде в task-трекерах, а команда отмечает их выполнение.

В большинстве программ есть возможность выгружать отчёты по скорости выполнения задач и другим метрикам и отслеживать изменения на разных этапах проекта.





13

**шагов к повышению
эффективности
команды**



01.

Ясные цели и задачи для команды

Помогают команде сосредоточиться на том, что важно, и двигаться в направлении целей.

Когда у каждого члена команды есть четкое понимание, что от него ожидают, это помогает улучшить координацию между участниками.

А слаженное взаимодействие, в свою очередь, приводит к более высокой продуктивности.



Ребята, сегодня нужно посмотреть, как интегрироваться с Яндекс Картами. Изучите, какое у них API.



Ребята, аналитики изучили данные и пришли к выводу, что нужно добавить в наш продукт указание местоположения. Тогда продукт будет лучше работать и станет удобнее для пользователей. Поэтому нам нужно выбрать сервис для интеграции. Пока что предварительно выбрали Яндекс Карты. Теперь нам нужно оценить, как быстро мы сможем интегрироваться с ними и насколько это трудозатратно. Исследуйте, пожалуйста, и дайте свою предварительную оценку.



02.

Обучение и развитие членов команды

Даже опытным профи не повредит время от времени обновлять знания.

Обучение помогает членам команды повысить компетенцию, оставаться конкурентоспособными и вовремя подхватывать тренды.

Если ваша команда погружается в новую профессиональную сферу, четко определите тематические векторы, которые изучает каждый из участников.



ОЗ.

Благоприятная рабочая среда

Комфортная обстановка внутри команды снижает уровень стресса и создает благоприятные условия для общения.

Когда члены команды чувствуют себя уверенно и защищено, они более продуктивно взаимодействуют и достигают общих целей.

Также стоит учесть — эффективность лидера команды передается ее участникам!

Топ-5 причин некомфортного климата в команде





04.

Навык учитывать сильные стороны исполнителей

Во время работы над проектом менеджеру постоянно нужно распределять задачи между членами команды.

Для большей эффективности лучше делать это **с учетом** не только **профессиональных навыков, но личных качеств.**

Грамотно распределенные задачи не только ускоряют реализацию процессов, но и сохраняются мотивацию команды к их успешному исполнению.



05.

Эффективная коммуникация внутри команды

Когда члены команды хорошо общаются друг с другом, они быстрее и качественнее решают вопросы, что приводит к более высокой эффективности работы и улучшает отношения внутри команды.

Под эффективной коммуникацией понимается:

- четкое и ясное формулирование сообщений;
- использование понятных слов и терминов;
- обратная связь от получателя сообщения;
- уважение к мнению других людей;
- умение слушать и задавать вопросы.



06.

Своевременное решение конфликтов

Если начинаются конфликты — эффективность команды сразу падает.

Менеджеру проекта важно уметь разобраться в конфликте, найти и устранить причины и вернуть команду к общей цели — работе над полезным продуктом.



07.

Уважение мнений и идей каждого члена команды

Для эффективной команды это закон:
**каждый участник имеет право на свое
мнение и идеи, а другие члены команды
должны уважать это право.**

Когда участник чувствует, что его мнение
ценится, он с большей вероятностью будет
им делиться и вкладывать усилия
в достижение командных целей.



08.

Делегирование задач и ответственности

Позволяет распределить нагрузку между членами команды и каждому сосредоточиться на сильных сторонах и навыках.

Это также уменьшает стресс и повышает вовлеченность, так как члены команды знают, что они несут ответственность за результаты – личные и командные. А также понимают роль, значение и обязанности, как свои, так и коллег.



09.

Обсуждение достижений команды

Поощрение достижений, как команды, так и отдельных ее членов, придает уверенность, что вы на своем месте и двигаетесь в правильном направлении.

Признание достижений улучшает коммуникацию в коллективе, потому что члены команды чувствуют себя более связанными и вовлеченными в процесс.



10.

Мотивация команды на достижение общих целей

Трудно выполнять работу, не понимая, зачем вы это делаете и что от этого получите.

Команде необходимо обозначать цель и смысл поступающих задач и подсвечивать возможные профиты от каждого проекта.

Когда команда мотивирована, она более усердно и осмысленно работает, и, как следствие, достигает больших результатов.

11.



Командная гибкость

Руководителю нужно уметь адаптироваться к реалиям, чтобы сохранить эффективность команды в постоянно меняющихся условиях.

Адаптивность позволяет быстро реагировать на новые требования, принимать правильные решения в кризисных ситуациях и направлять команду в нужное русло.



12.

Анализ работы команды

Регулярный анализ результатов и процессов в коллективе **помогает выявить области, где команда работает эффективно, а что нужно подправить.**

Это позволит вовремя понять, где требуются изменения, и предпринять шаги для улучшения ситуации. Кроме того, анализ эффективности поможет увидеть, как работа каждого члена команды влияет на достижение общих целей.



13.

KPIs

Ключевые показатели эффективности (от англ. Key Performance Indicators, или KPIs) помогают наглядно измерять успех команды.

KPIs — это также и цели, к которым команда будет стремиться в работе. Такие цели можно поставить на всех этапах работы над проектом.

Например, KPI по точности оценки задачи, срокам их выполнения, уровню удовлетворенности клиента.

Стили руководства

Стиль руководства — это способ управления командой.

Идеального стиля руководства не существует, у каждого есть свои преимущества и недостатки. Важно, чтобы менеджер мог адаптировать стиль к текущей ситуации, состоянию бизнеса/проекта или к обстановке в коллективе.



Стили руководства

	Авторитарный	Демократический	Либеральный
Кто принимает решения	 Руководитель	 Руководитель с опорой на мнение подчиненных	 Сотрудники
Скорость принятия решений	↑ Высокая	↑ Средняя	Зависит от сотрудников
Сколько времени тратит руководитель	↑ Много	↑ Средне	↑ Мало
Основная проблема	Задачи застревают на проверке у руководителя	Команда должна быть активной	Команда может отклониться от решения задачи

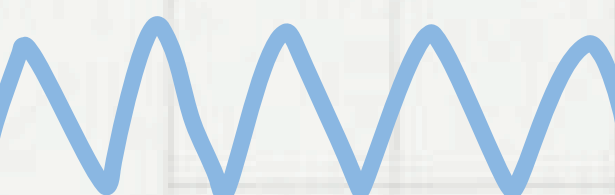


Авторитарный

Руководитель единолично принимает решения и контролирует каждый этап работы команды. Он дает членам команды инструкции: какую задачу, каким способом и в какой срок нужно выполнить.

Это помогает команде концентрироваться на работе, а не на принятии решения.

Руководитель общается с командой только в рамках задач. Он не спрашивает мнения членов команды и его решение не подлежит обсуждению.



Авторитарный

Руководитель

Мария, нужно в следующий понедельник в 19:00 организовать обучение для ООО «Ромашка». Его проведет Борис. Сегодня обзвоните клиентов по списку и узнайте, кто приедет на машинах. До 10:00 пятницы нужно собрать их номера и передать в охрану, чтобы сделали пропуск.

Мария

Хорошо, Дмитрий Петрович.



Проблема авторитарного стиля. Через руководителя проходят все согласования, поэтому он становится «бутылочным горлышком»: когда задач много, у него не получается оперативно решать вопросы и работа всего коллектива затормаживается.



Когда можно использовать. Когда у команды нет подходящего образования или мало опыта. К нему можно прибегать при работе с опытными участниками команды, если требуется быстро принять решение.



Когда не подойдет. Авторитарный стиль не подходит для работы с опытными людьми в постоянном режиме: такой подход подавляет инициативу команды, ей может быть некомфортно из-за ограничений. А значит, члены команды могут потерять мотивацию или уйти.

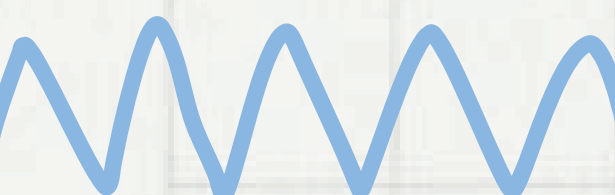


Демократический

Руководитель принимает решения сам, но советуется с подчиненными и делегирует контроль некоторых этапов работы.

Каждый участник команды может предложить свое решение задачи и скорректировать сроки.

Менеджер делегирует задачи членам команды, поэтому согласования не застревают на нем. Но команде нужно больше времени на принятие решений, потому что их нужно обсудить и найти оптимальный способ. **Такой стиль подходит для мотивированной активной команды.**



Демократический

Руководитель

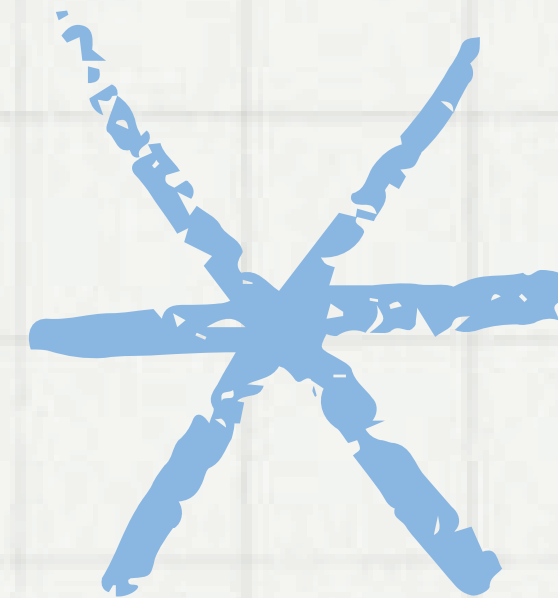
Маша, нужно в следующий понедельник в 19:00 провести обучение для ООО «Ромашка», подготовишь все? Думаю, можно попросить Бориса из отдела пожарной безопасности, но если есть другие идеи, давай обсудим. Обзвони клиентов и закажи пропуска на охране до 10:00 пятницы, чтобы успели сделать пропуск: там праздник, короткий день.

Мария

Да, сделаю. Может, лучше Руслана позвать? Борис недавно работает, ему может быть трудно так быстро презу собрать. Обзвоню часть сегодня, а часть завтра, пропуска заказать успеем.

Руководитель

Ок, напиши Руслану. Если не возьмется, сразу иди к Борису, чтобы он успел подготовиться.





Проблема демократического стиля. Для команды — это свобода в выборе средств выполнения задачи и постановки сроков, право голоса во время принятия решений. Подчиненные могут почувствовать свободу и работать хуже. Чтобы команда не расслаблялась и действительно помогала руководителю, она должна быть опытной и проактивной.



Когда можно использовать. Демократический стиль подходит для управления опытными или замотивированными участниками: у команды есть творческая свобода, поэтому ей комфортно, она увлечена делом и быстрее развивается.



Когда не подойдет. Из-за “свободы” решения принимаются дольше, чем при авторитарном стиле, поэтому в кризисной ситуации использовать его не получится: на согласования уходит много времени.

Для работы с малоопытным коллективом стиль тоже не подойдет: новичку легче осваиваться, когда у него есть готовая инструкция. Иначе у него будет стресс, а руководителю придется переделывать/перераспределять задачи.

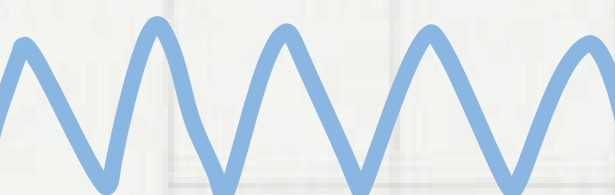


Либеральный

Команда сама определяет, в какие сроки сможет выполнить задачу и что ей для этого нужно, а руководитель берет на себя создание необходимых условий и дает советы, если его просят. Команда может прислушаться к ним или обсудить с руководителем свой вариант и поступить по-своему.

При таком подходе у сотрудников много свободы, поэтому руководитель следит за основными этапами работы и направляет команду в нужное русло. Он не тратит время на контроль каждого шага сотрудников, и они могут сделать больше, чем ожидалось.

Руководитель не отделяет себя от коллектива и общается с сотрудниками на равных.





Либеральный

Мария

Дима, привет! В понедельник в 19:00 будем проводить обучение для ООО «Ромашка». Я узнаю у Руслана, может ли он провести. Если нет, закину задачу Борису и поговорю с заказчиками: может, им дистанционно удобнее будет. Тогда сдвинем дату, чтобы было побольше времени на подготовку: Борис недавно работает. Нужно перестраховаться и составить презентацию пораньше. Есть идеи, как это сделать?

Руководитель

Ок. У нас есть свободный дизайнер, кину тебе его контакты.

Мария

Отлично! Спасибо.



Проблема либерального стиля. Для такого стиля нужна команда профессионалов. Их трудно найти и убедить прийти в проект. У команды много свободы, поэтому она может увлечься и сорвать сроки. Руководитель должен следить, чтобы сотрудники проходили ключевые этапы задачи вовремя, и знать, почему они меняют решения.



Когда можно использовать. Используют при работе с очень опытными сотрудниками — например, топ-менеджментом или командой ученых. Руководитель обеспечивает среду и задает направление работы, а сотрудники сами приходят к цели.



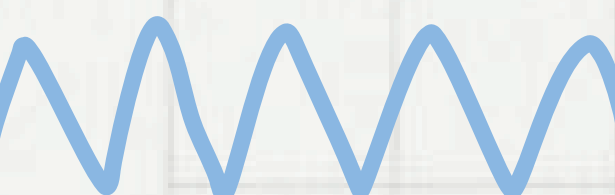
Когда не подойдет. Либеральный стиль не подходит для работы с неопытной командой. Она может расслабиться или не справиться из-за нехватки навыков.



Компанийский, или дружественный*

Часто встречается в небольшом бизнесе, где все участниками команды хорошо знают друг друга и общаются вне рабочих процессов. Руководитель не ставит себя выше остальных, а общается с командой на равных.

Члены команды должны соответствовать этому стилю, запоминать и выполнять указания, которые ставятся неформально в виде просьбы.



НАША КОМАНДА (The Team Canvas)

Самое важно, что нужно обсудить в команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ _____ ДАТА _____

ЛЮДИ И РОЛИ Как каждого из нас зовут и какие у кого роли? Как называется наша команда?	ЦЕЛИ Чего мы хотим достичь как команда? Каковы наши достижимые, измеримые и ограниченные по времени цели?	ЦЕННОСТИ На чем мы стоим? Каковы наши принципы? В чем заключаются наши общие ценности, которые мы бы хотели видеть в основе нашей команды?	ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ Какие правила мы хотим ввести после этой сессии? Как мы собираемся общаться, чтобы все были в курсе происходящего? Как собираемся принимать решения? Как собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?
ЛИЧНЫЕ ЦЕЛИ Каковы наши личные, персональные цели? Есть ли у нас цели, которые мы хотели бы раскрыть перед командой?		НАЗНАЧЕНИЕ Зачем мы делаем то, что мы делаем?	ПОТРЕБНОСТИ И ОЖИДАНИЯ Что нужно каждому из нас, чтобы быть успешным? Каковы наши личные ожидания по отношению к команде?
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И НАВЫКИ Какие в нашей команде есть навыки, которые помогут нам достичь цели? Какими soft и hard skills обладает каждый из участников? В чем мы сильны по-отдельности и как команда?		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И РИСКИ Какие у нас есть слабые стороны, по-отдельности и вместе как у команды? Что участники команды должны знать обо мне и том, как я работаю? Какие наиболее вероятные сложности мы видим перед собой?	

НАША КОМАНДА (The Team Canvas)

Самое важно, что нужно обсудить в команде, чтобы сделать работу в группе продуктивной и слаженной

НАЗВАНИЕ КОМАНДЫ _____ ДАТА _____

ЛЮДИ И РОЛИ

Как каждого из нас зовут и какие у кого роли?
Как называется наша команда?

ЦЕЛИ

Чем мы хотим заниматься?
Какие задачи мы ставим перед собой?

Л

Какие навыки у нас есть?

ПРАВИЛА И ПРАКТИКИ

Какие правила мы хотим ввести после этой сессии? Как мы собираемся общаться, чтобы все были в курсе происходящего? Как собираемся принимать решения? Как собираемся выполнять решения и оценивать то, что мы сделали?

ОСНОВНЫЕ НАВЫКИ

Какие навыки у нас есть?
Каковы наши сильные стороны?

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ И НАВЫКИ

Какие в нашей команде есть навыки, которыми мы гордимся?
Какими soft и hard skills обладает каждый из участников? В чем мы сильны по-отдельности и как команда?

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ И РИСКИ

Какие слабые стороны, по-отдельности и вместе как у команды?
Что участники команды должны знать обо мне и том, как я работаю?
Какие наиболее вероятные сложности мы видим перед собой?



Вопросы?

Спикер: Мария Коструб