



Центр
Командных
Компетенций

III международный HR-SUMMIT 2022
ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ КАПИТАЛ СТРАНЫ. СТРАТЕГИИ И ПРАКТИКИ ЛИДЕРОВ

Диагностика команды, её состава

Изучаем, анализируем, планируем развитие

Гудиев Александр

Центр Командных Компетенций

Управляющий партнер

План встречи

1

Немного
истории

2

Методика
и система

3

Разбор
примера

4

Немного
о завтра...

Немного истории...

Предпосылки создания



Основные запросы...



- 1) Улучшить то, что есть
- 2) Спланировать развитие
нового
- 3) Узнать новых коллег

Было...

ОЦЕНКА АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ

Инструкция:

Уважаемый участник! Вам предстоит оценить свою команду по каждому из приведенных ниже критериев. Для оценки используйте такую шкалу:

4	реализовано полностью
3	реализовано во большей части
2	реализовано лишь частично
1	практически не реализовано

Фактор «БЕШИННИ СЪЩА»	Оценка
1. В команде на регулярной основе проводится мониторинг внешней среды.	
2. Наиболее важный конкурент команды определен, известны его сильные стороны.	
3. Все члены команды знают основного конкурента и его сильные стороны.	
4. В команде сформулированы философия и миссия, основанные на конкурентах.	
5. Философия команды подкрепит коллективные, коллективные, ориентация на общую цель, ответственность за общий и личный результат.	
6. У команды сформулирована стратегия, все члены команды знают стратегическую цель организации.	
7. Управленческая команда является примером командного стиля при всей организации.	
8. В команде сформулированы стандарты поведения сотрудников, обязательные для всех.	
9. Система оценки труда основана на показателях результативности, имеет общие результаты всей команды.	
Среднее	

Фактор «ЦЕЛИ»	Оценка
1. Все члены команды знают и одинаково понимают цели команды.	
2. Команда ставит перед собой сложные, требующие напряжения цели.	
3. Цели команды соответствуют критериям SMART.	
4. Достигая целей, команда не только при осуществлении условий, но и не чужда.	
5. Цели соответствуют как внешним, так и внутренним аспектам деятельности команды.	
6. Цели контрастно выделяют команду по отношению к конкурентам.	
7. Цели команды сейчас являются нормой по сравнению с предыдущим периодом времени.	
8. Все члены команды принимают участие в процессе формирования целей команды и в планировании их достижения.	
9. Все члены команды посвящены во цели.	
Среднее	

1) Модель «5F»

2) Опросник актуального состояния команды в 2-х вариантах

3) Различные индивидуальные опросники (дополнительно)

5F 1.0

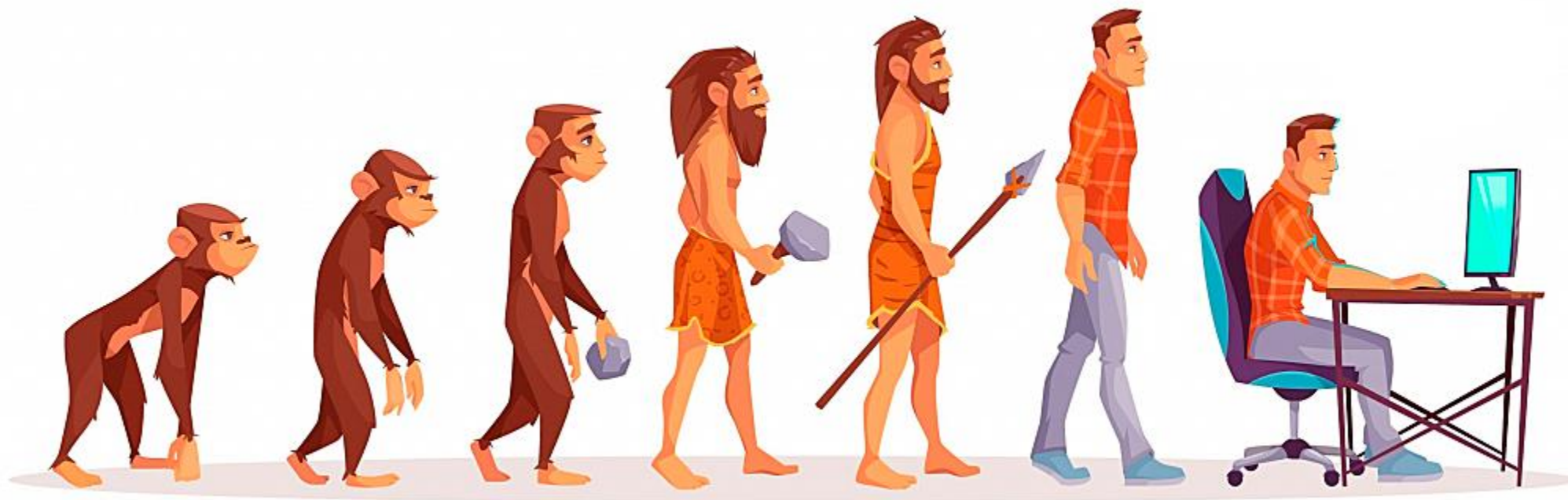
Произошло...



- 1) Обработка данных от большого числа команды (60, 140, 80 команд)
- 2) Запрос на «шаблонизацию» результатов
- 3) Запрос на «дистант»

5F2.0

Развитие системы...

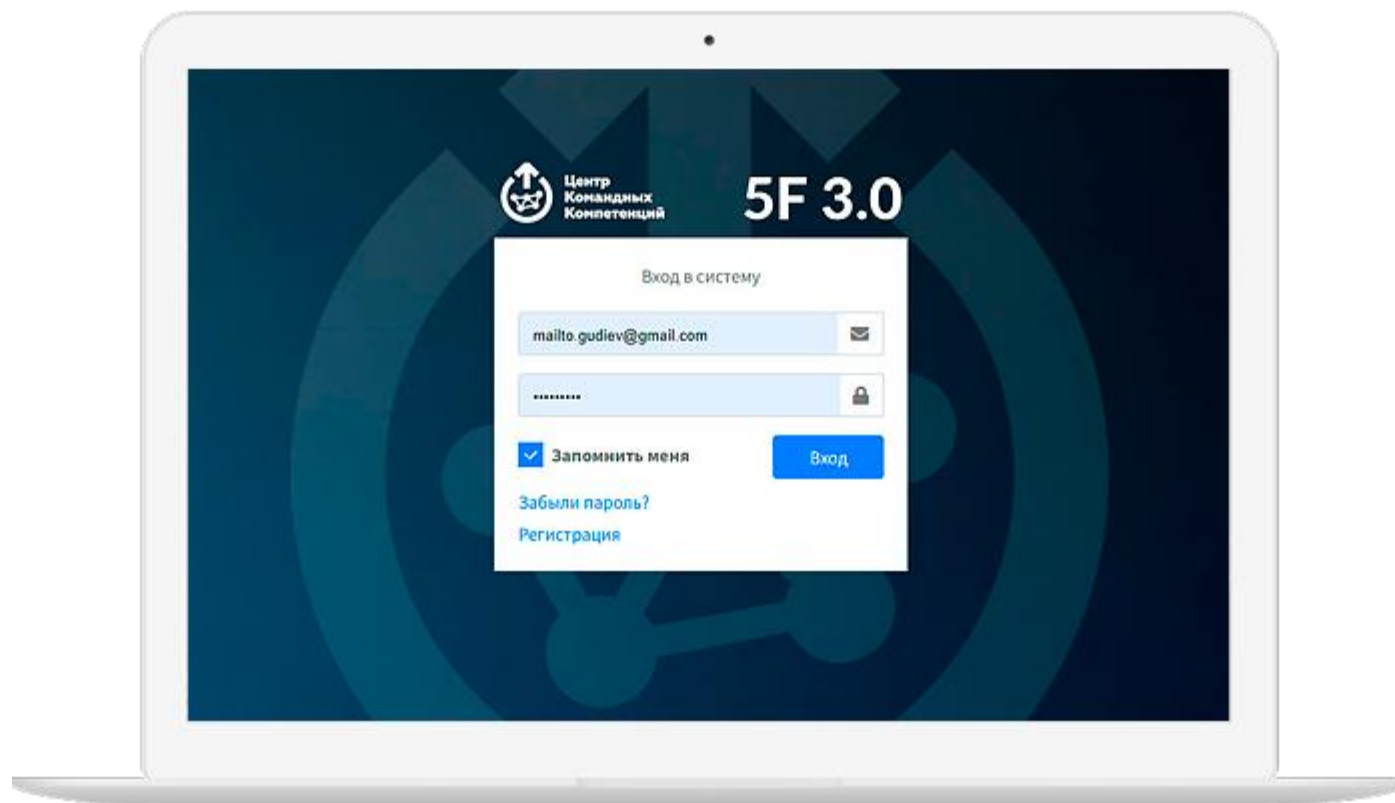


1) Отбор
методик

2) Эволюция
отчетов

3) Разработка
ПО и сайта

3F3.0



- Заполнение опросников
- Анализ результатов
- Формирование отчетов

Описание системы

От «ВХОДА» до «ВЫХОДА»





Центр
Командных
Компетенций

5F 3.0

Вход в систему



Запомнить меня

Вход

[Забыли пароль?](#)

[Инструкция](#)

[Регистрация](#)

Основные шаги...

Создание учетных записей,
групп и заданий

Заполнение опросников
участниками

Формирование отчетов:
командных и
индивидуальных

Изменить Задание: ООО "Фернир и сыновья" [Главная](#) / [Задания](#) / [ООО "Фернир и сыновья"](#) / [Изменить задание](#)

Название

Группы

Комментарий

Тесты
☐ АVEM X ☐ Опросник 5F X ☐ SD3 X ☐ BIG-5 BFI 44 X ☐ БОСМ X
☐ Опросник Белбина X ☐ Ориентировочная анкета X

Всего: 9 - завершено: 6

#	Название	Статус
1	AVEM	Не завершен
2	Опросник 5F	Не завершен
3	SD3	Завершен 2021-04-02 10:49
4	BIG-5 BFI 44	Завершен 2021-04-02 21:31

Опросник 5F

#1 - У Вас определены основные целевые группы, чьи потребности должна удовлетворять Ваша организационная структура

☐ Практически не реализовано
 ☒ Реализовано лишь частично
 ☐ Реализовано по большей части

☐ Реализовано полностью

[Ответить на 1 из 45](#)

Общее

Анализ результатов...

Сильные факторы

Анализ результатов...

Общие рекомендации

Анализ результатов...

После прохождения



Центр
Командных
Компетенций

- Организации
- Группы
- Сотрудники
- Задания
- Тесты
- Отчёт

Александр Гудиев

Главная / Отчёт

Отчёт

Просмотр Матрицы PDF отчёты

Комплекс 2022 s

Индивидуальные отчёты

Портреты команд

	Сотрудник	Тестов пройдено	
1	*****	7/7	Скачать отчёт
2	*****	7/7	Скачать отчёт
3	*****	7/7	Скачать отчёт
4	*****	7/7	Скачать отчёт
5	*****	7/7	Скачать отчёт

2 типа отчетов...



«Портрет
команды»



Индивидуальные
отчеты

 **Центр
Командных
Компетенций**



Анализ основных факторов

Модель команды «5М» М.М. Дюпина, на основании которой проводится оценка команды, предполагает, что, что существуют 5 основных факторов, определяющих направление и скорость развития команды:

Эти факторы: **«Внешняя среда»**, **«Цели»**, **«Лидер»**, **«Состав»** и **«Взаимодействие»**.

В результате обработки всех имеющихся командной информации (См. Приложение 2) были по-лучены следующие значения для факторов (по 5-й балльной шкале):

Внешняя среда	2,63
Цели	2,67
Лидер	2,59
Состав	2,81
Взаимодействие	2,51



«Состав» – **высокая оценка**

«Взаимодействие» – **низкая оценка**

Системные значимые факторы команды соответствуют этапу развития команды:

«формирование»

На этой стадии теория имеет конкретные сложности. Каждый командант составляет свои права и обязанности, устанавливает направления. В первую очередь, теория со сложными изменениями, может незначительно выдвигать свои основания и правила, искать (формулировать) и предлагать модели действий, определяющих дальнейшее развитие. Лидеры как и другие члены группы разрабатывают, но, зачастую, не делают из них правил. Взаимодействие (связи) – сложившиеся предвзятости команды на этом этапе. Основная цель – работа на этом этапе позволяет командантам и управленцам работать и сделать управленческие проблемы.

Этап «формирования» длится относительно короткое время, поэтому команда может достичь существенного изменения во внешней среде, изменить лидера и даже большую часть состава. То, в ситуации, фактически энергетично уже команды.

Рекомендации лидеру команды на этапе «формирование» – на странице 21 отчета

Дополнительные комментарии по значимым факторам:

- 1) Значение по фактору ЛИДЕР меньше СОСТАВА. Лидер команды может не вызвать интереса (или вызвать отрицательный интерес). Рекомендуются мероприятия для лидера, связанные с развитием лидерского потенциала на первом этапе
- 2) Показатель между взаимодействием и взаимовыгодным взаимодействием по сравнению с другими – меньше 20%. Актуальность взаимодействия процессов – снижена.

5

[illegible][illegible][illegible][illegible][illegible]

В чем разница?

Light

Инструменты:

- Опросник «5F»

Basic

Инструменты:

- Опросник «5F»
- Опросник «Командные роли»

Pro

Инструменты:

- Опросник «5F»
- Опросник «Командные роли»
- БОСМ
- Ориентировочная анкета
- Big-5
- Тёмная триада
- OCAI
- AVEM
- Социография

В чем разница?

Light

Поля:

- Анализ по 5 факторам
- Этап развития команды
- «Сильные-слабые» факторы
- Рекомендации по развитию сильных факторов

Basic

Поля:

- Анализ по 5 факторам
- Этап развития команды
- «Сильные-слабые» факторы
- Рекомендации по развитию сильных факторов
- Ролевое распределение
- Рекомендации по ролевым дефицитам
- Рекомендации по формированию подструктур

В чем разница?

Pro

Поля:

- Анализ по 5 факторам
- Этап развития команды
- «Сильные-слабые» факторы
- Рекомендации по развитию сильных факторов
- Ролевое распределение
- Рекомендации по ролевым дефицитам
- Рекомендации по формированию подструктур
- Данные по 9 командным метрикам
- Рекомендации по последовательности развития команды
- Учет этапа развития совместно со значениями факторов и отдельных критериев
- Данные по оргкультуре команды и лидера с прогнозом устойчивости/изменений
- Результаты социометрии (лидерский потенциал, конфликты, сотрудничество и т.п.)
- Прогноз работоспособности команды и реагирования на стрессы
- Участники из списка «Особого внимания»

А что еще внутри?

- ◆ Управление организациями, группами, респондентами, наборами опросников
- ◆ Возможность добавления опросников и тестов по другим soft и hard skills (в т.ч. Профессиональных тестов)
- ◆ Отчеты-выборки по разным вариантам группировки и с изменяемыми наборами полей
- ◆ Версии отчетов: для руководства, hr-службы, лидеров команд, сотрудников
- ◆ Изменения дизайна отчетов с учетом фирменного стиля заказчика
- ◆ Возможность установки системы на сервер заказчика

ВНЕШНЯЯ СРЕДА

Что в основе?

Оценка команды
по модели 5F



Опросник актуального состояния команды

45

вопросов-критериев

5

блоков:
«Внешняя среда»,
«Цель»,
«Лидер»,
«Состав»,
«Взаимодействие»

3

модификации:
«Общий»
«Госсфера»
«Проект»

Опросник актуального состояния команды

9

вопросов
на каждый
фактор

ШКАЛА

- 4 реализовано полностью
- 3 реализовано по большей части
- 2 реализовано лишь частично
- 1 практически не реализовано

Описание методики

Для получения объективных данных о состоянии команды, необходимо, чтобы опросник был заполнен **всеми членами состава** и **лидером**.

После получения данных от всех командных игроков:

- **Оценки критериев усредняются** (средним арифметическим)
- **Рассчитываются оценки по каждому из факторов** модели – как среднее арифметическое 9 соответствующих критериев

	Участник 1	Участник 2	Участник 3	Участник 4	Участник 5	Участник 6	Участник 7	Участник 8	Участник 9	Участник 10	Участник 11	Участник 12	Участник 13	Участник 14	Участник 15	Среднее
1.1. У Вас определены основные целевые группы, чьи потребности	3	4	1	4	4	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3,13
1.2. На регулярной основе проводится мониторинг потребностей	2	2	1	1	2	2	2	2	1	1	1	3	2	3	3	1,87
1.3. Все члены Команды знают основные угрозы для деятельности	2	1	1	1	2	2	2	2	1	1	1	4	2	3	4	1,93
1.4. Команде понятна ее миссия, отличающая ее от предшественников	2	4	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3,20
1.5. Деятельность команды непосредственным образом связана с потребностями целевых групп	3	4	4	4	4	2	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3,40
1.6. Все члены Команды осознают выгоды, связанные с результатами деятельности	4	4	4	4	4	3	4	2	3	4	3	4	4	4	4	3,67
1.7. Критерии оценки результативности команды известны всем членам команды	4	4	4	4	3	2	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3,47
1.8. Регулярно проводится оценка результативности команды и ее соответствие целям	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3,47
1.9. Система вознаграждений членов команды существенно зависит от результатов деятельности	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	1	4	4	3	4	3,33
2.1. Цели Команды известны всем членам Команды	3	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	4	4	4	3,67

Внешняя среда = 3,05

Описание методики

2

набора
данных

1.1. У Вас определены основные целевые группы, чьи потребности должна удовлетворять Ваш	3,13
1.2. На регулярной основе проводится мониторинг потребностей различных целевых групп с оц	1,87
1.3. Все члены Команды знают основные угрозы для деятельности структуры и себя лично, в с	1,93
1.4. Команде понятна ее миссия, отличающая ее от предшественников и других подобных стру	3,20
1.5. Деятельность команды непосредственным образом связана с реализацией существующей	3,40
1.6. Все члены Команды осознают выгоды, связанные результативностью всей Команды	3,67
1.7. Критерии оценки результативности команды известны всем ее членам	3,47
1.8. Регулярно проводится оценка результативности команды и дается обратная связь ее член	3,47
1.9. Система вознаграждений членов команды существенно зависит от общей результативности	3,33
2.1. Цели Команды известны всем членам Команды.	3,67
2.2. Цели Команды амбициозны, их достижение требует напряжения.	3,53
2.3. Цели Команды соответствуют критериям SMART.	2,80
2.4. Реализация целей Команды требует усилий всех членов Команды.	3,67
2.5. Цели охватывают как внешние, так и внутренние аспекты деятельности Команды.	3,80
2.6. Цели контрастно выделяют Команду по отношению к другим аналогичным командам.	2,73
2.7. Цели Команды сейчас включают новые по сравнению с предыдущим периодом параметры.	3,40
2.8. Все члены Команды принимали участие в процессе формулирования целей Команды и в пл	2,47
2.9. Вы лично воодушевлены целями Команды.	3,40

1) Результаты ответов
на вопросы опросника
(оценки по 45 критериям)

Внешняя среда	3,05
Лидер	3,41
Состав	3,39
Взаимодействие	3,60
Цель	3,27

2) Результаты
оценки по 5
факторам модели

Немного статистики

	B1	B2	B3	B4	B5
Внешняя среда	0,43**	0,41**	0,58**	0,35**	0,50**
Цель	0,50**	0,58**	0,56**	0,38**	0,65**
Лидер	0,34**	0,49**	0,50**	0,35**	0,44**
Состав	0,42**	0,57**	0,54**	0,44**	0,57**
Взаимодействие	0,47**	0,58**	0,60**	0,50**	0,55**
Среднее по 5 факторам	0,50**	0,61**	0,65**	0,47**	0,63**

B1: «Команда всегда выполняет объем запланированных работ»

B2: «Запланированные работы выполняются вовремя, сроки соблюдаются»

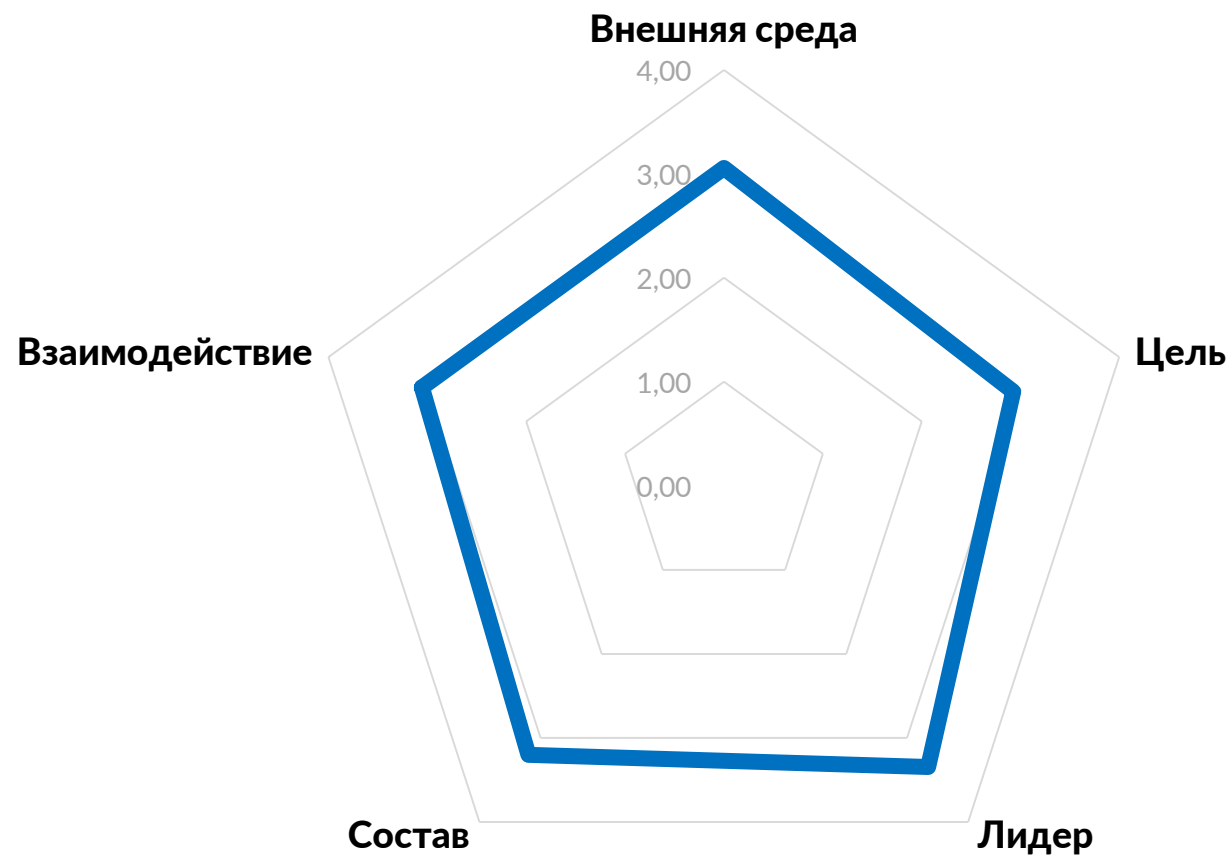
B3: «Процессы и стандарты, принятые в команде, полностью вас устраивают»

B4: «Уровень конфликтности в команде минимальный, конфликты оперативно разрешаются»

B5: «Сложность задач, успешно решаемых командой (при сопоставимых ресурсах) постоянно возрастает»

** $p < 0,05$

Оценка по 5 факторам



Внешняя среда 2,86

Цель 2,93

Лидер 3,34

Состав 3,20

Взаимодействие 3,06

Этап: «Формирование»

Оценка по критериям

Наиболее развитый фактор: Лидер (3,34)

Ресурсные («сильные») критерии:

- 3.6. Лидер(ы) является(ются) примером проявлений Ценностей Вашей организационной структуры.
- 3.8. Лидер(ы) эффективен(вны) в роли мотиватора и координатора.
- 3.7. Лидер(ы) превосходит(ят) большую часть членов Команды по уровню целеустремленности, решительности и инициативы.

Начинаем со «слабых»
критериев «сильного»
фактора

Дефицитные («слабые») критерии:

- 3.5. Лидер(ы) применяет(ют) различные стили управления в соответствующих ситуациях.
- 3.4. Значительное время (более 30%) Лидер(ы) посвящает(ют) обучению и развитию других членов Команды.
- 3.9. В зависимости от содержания задачи лидерство передается наиболее компетентному члену Команды, Лидер(ы) берут на себя другие роли (включая роль исполнителя).

Согласованность оценок

Наиболее согласованными были оценки команды по следующим критериям:

2.9. Вы лично воодушевлены целями Команды.

5.4. Процедура постановки целей в Команде предполагает участие всех членов Команды.

2.1. Цели Команды известны всем членам Команды.

5.9. Все члены Команды постоянно соблюдают принятые стандарты взаимодействия.

Учитываем
согласованность
оценок

Наименее согласованными были оценки команды по следующим критериям:

1.2. На регулярной основе проводится мониторинг потребностей различных целевых групп с оценкой их удовлетворенности

1.3. Все члены Команды знают основные угрозы для деятельности структуры и себя лично, в случае неудовлетворенности целевых групп

1.4. Команде понятна ее миссия, отличающая ее от предшественников и других подобных структур

2.3. Цели Команды соответствуют критериям SMART.

4.9. В Команде отсутствуют люди, проявляющие разрушительные командные роли более чем 25% времени совместной работы.

Культура команды

Оценка командой



Оценка лидером



Оцениваем взгляд команды и
лидера на культуру в команде

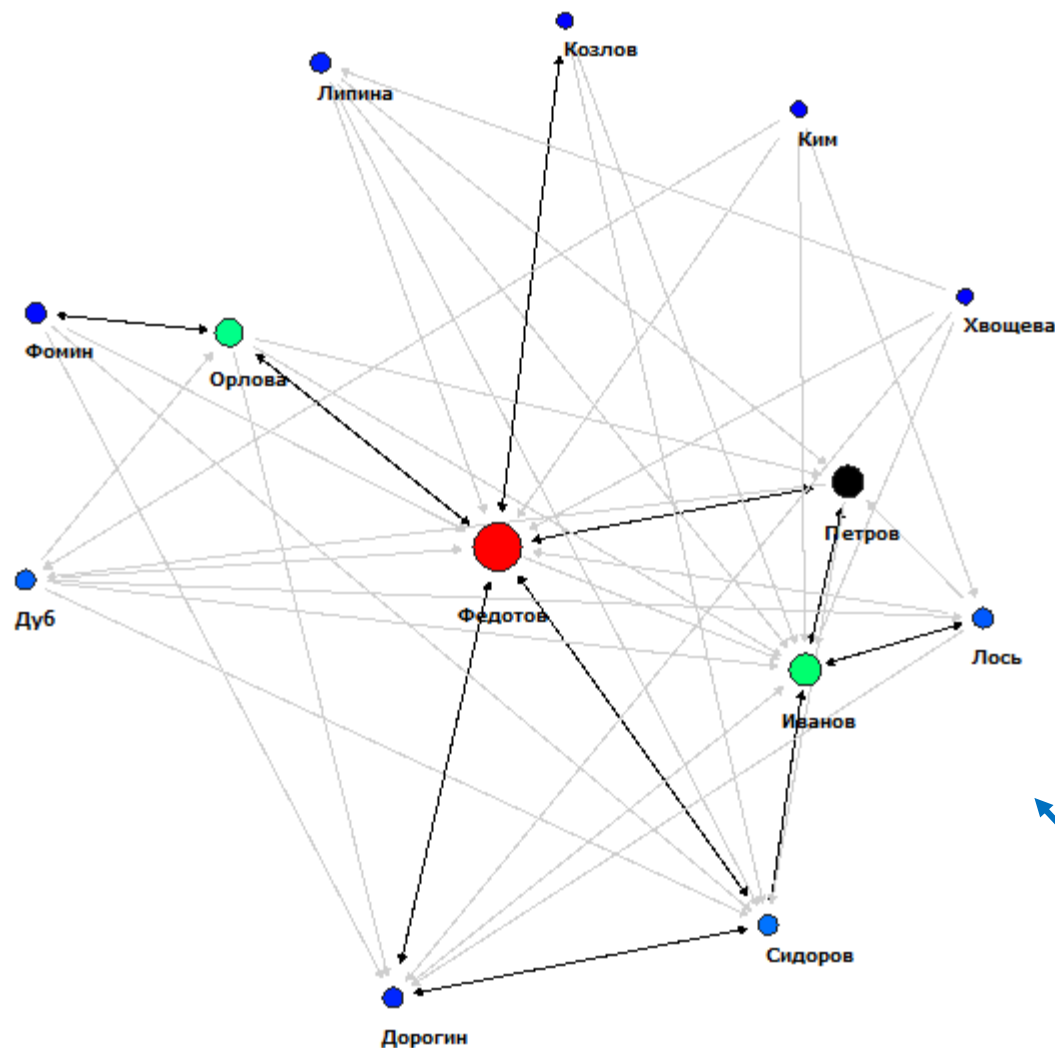
Почему еще культура?

	Выполнение объемов	Выполнение в срок
Близость текущей и желаемой культуры	0,892*	0,753**

* $p < 0,01$

** $p < 0,05$

Структура взаимодействия в команде

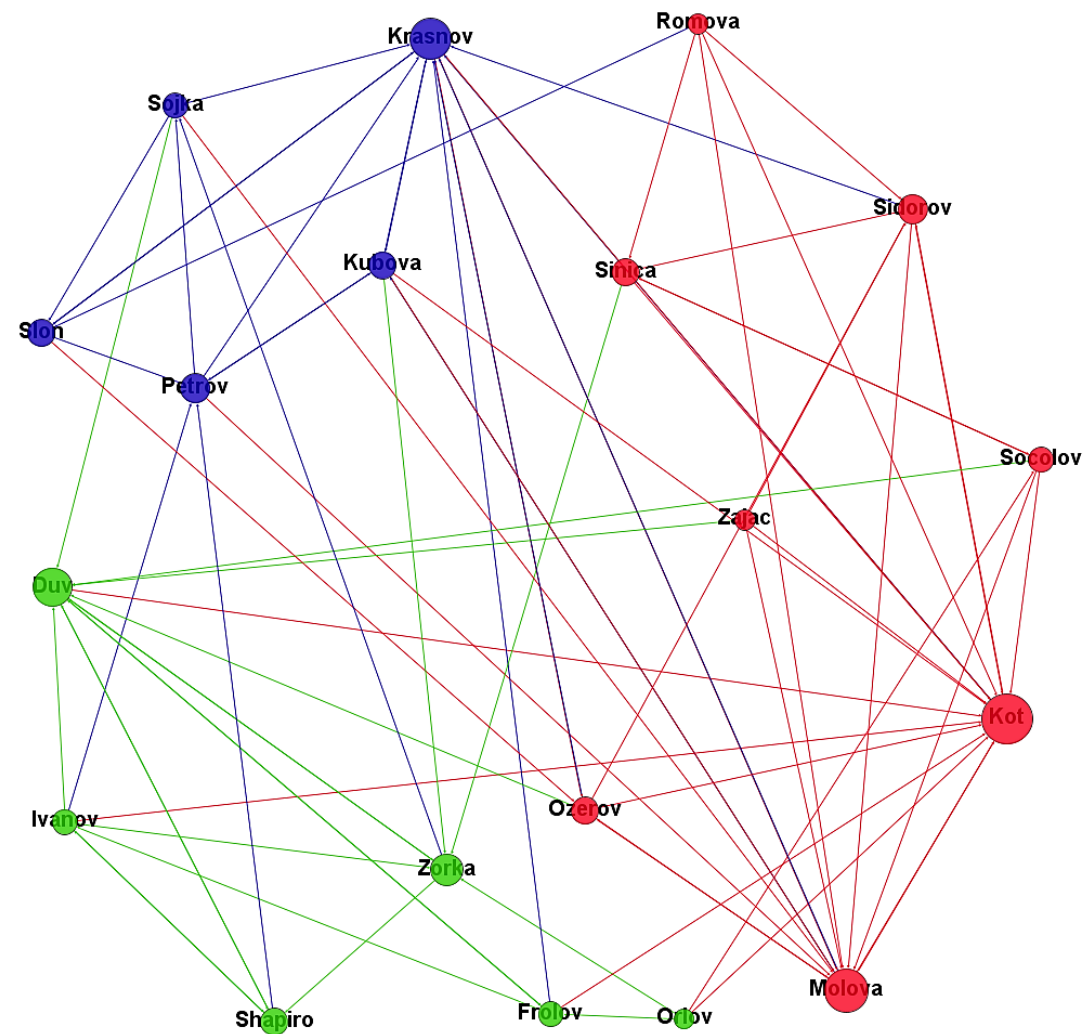
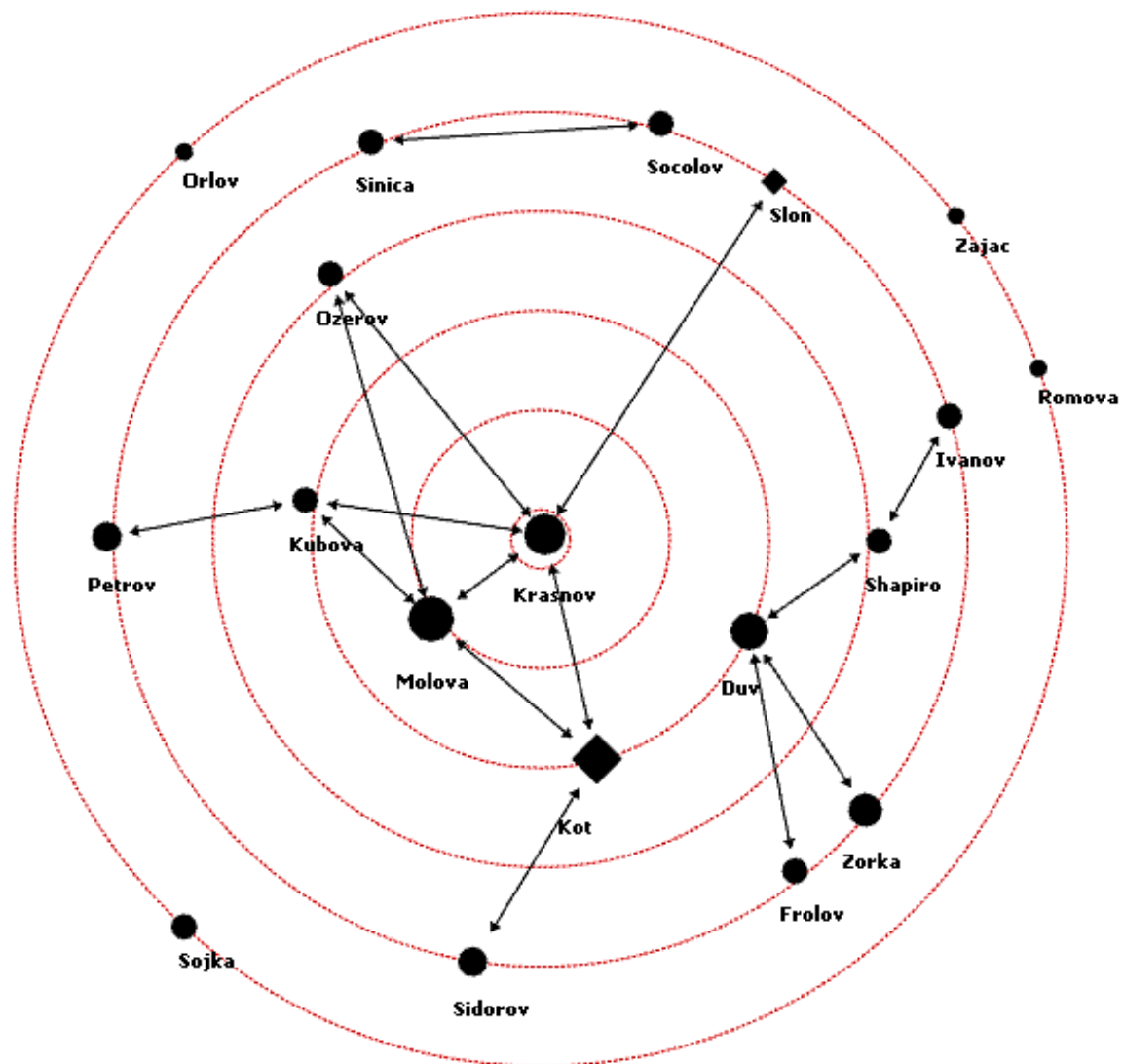


Экспертное лидерство

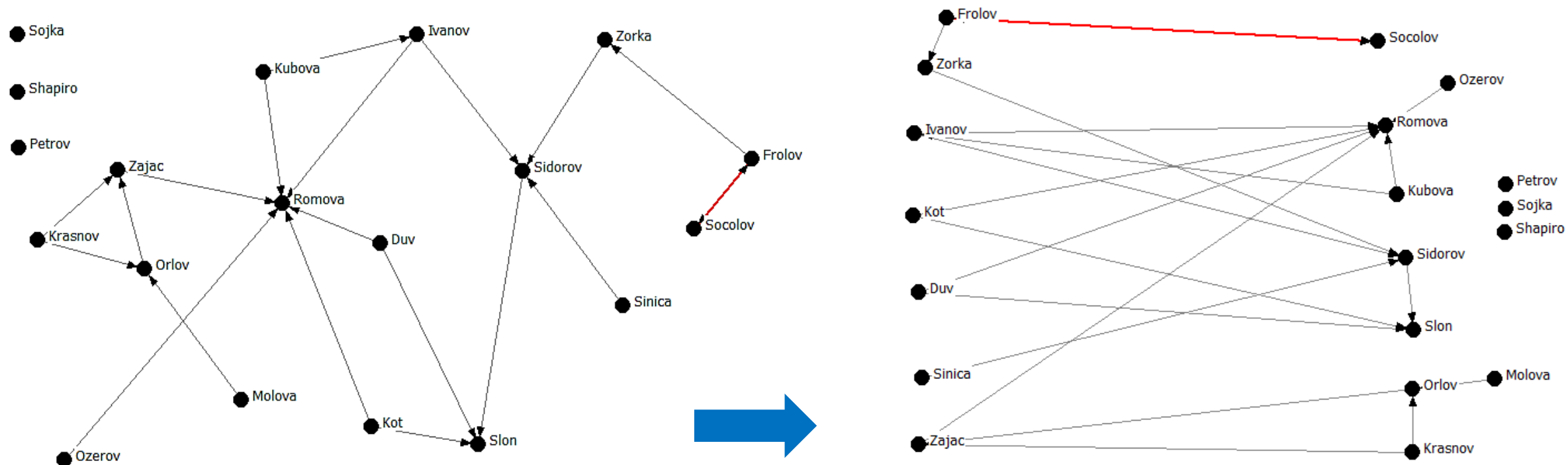
	Популярность	Влияние	Посредничество	Критичность удаления	Скорость информирования	Кэфф. удовлетв.
Иванов	0,92	0,85	0,00	0,51	0,96	0,00
Петров	0,33	0,30	0,13	0,57	0,63	0,11
Орлова	0,25	0,27	0,09	0,55	0,58	0,11
Сидоров	0,58	0,59	0,02	0,53	0,75	0,67
Дуб	0,17	0,10	0,09	0,54	0,47	0,00
Липина	0,08	0,00	0,01	0,48	0,08	0,33
Козлов	0,08	0,21	0,00	0,51	0,50	0,00
Дорогин	0,50	0,52	0,01	0,53	0,71	0,56
Ким	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,00
Федотов	0,92	0,66	0,31	0,65	0,92	0,56
Лось	0,17	0,03	0,01	0,50	0,40	0,00
Хвощева	0,00	0,00	0,00	0,47	0,00	0,11
Фомин	0,08	0,08	0,00	0,50	0,39	0,00

Исследуем структуру взаимодействия в команде

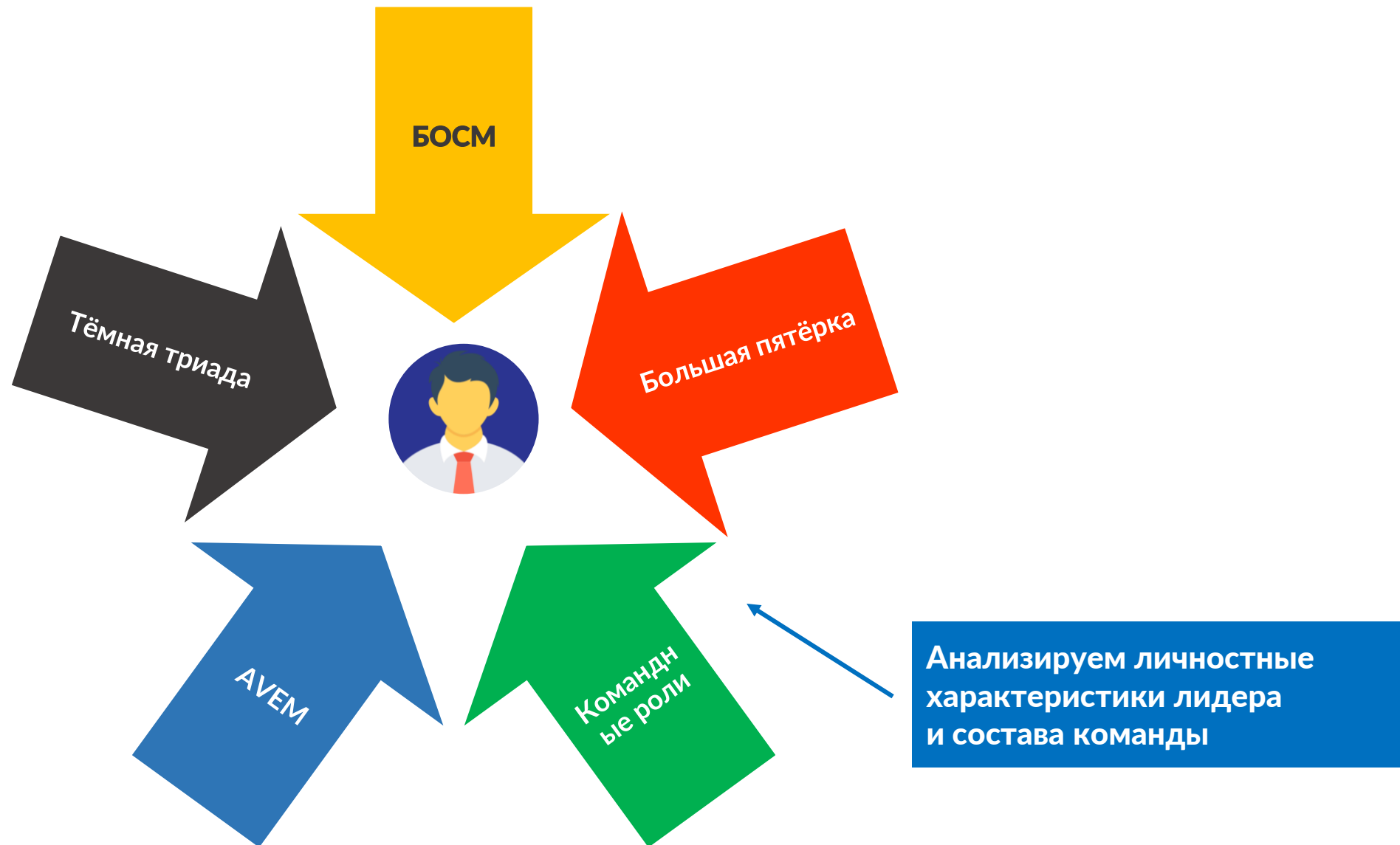
Структура взаимодействия в команде



Структура взаимодействия в команде



Индивидуальные особенности

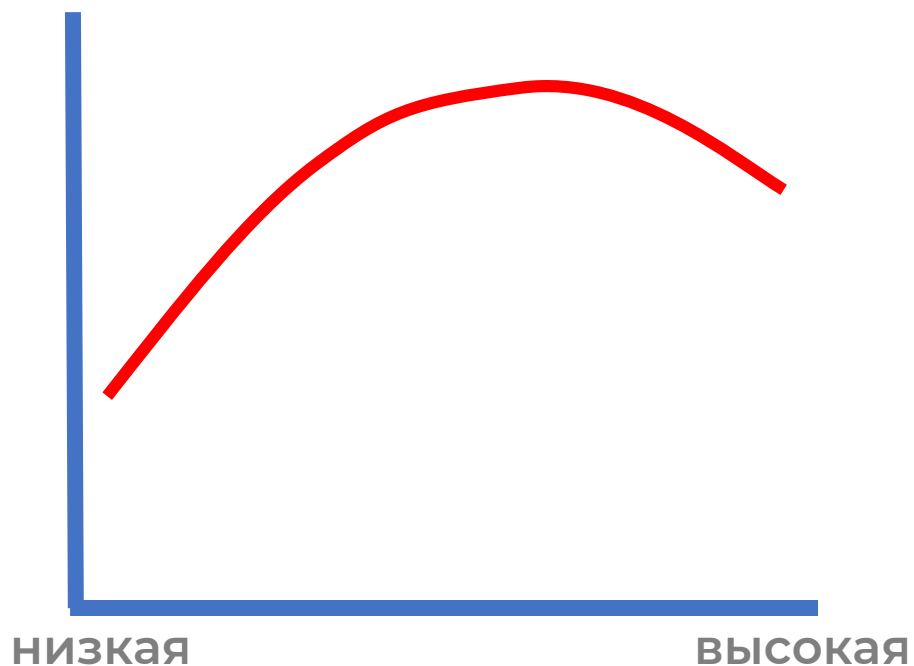


Почему Big Five?

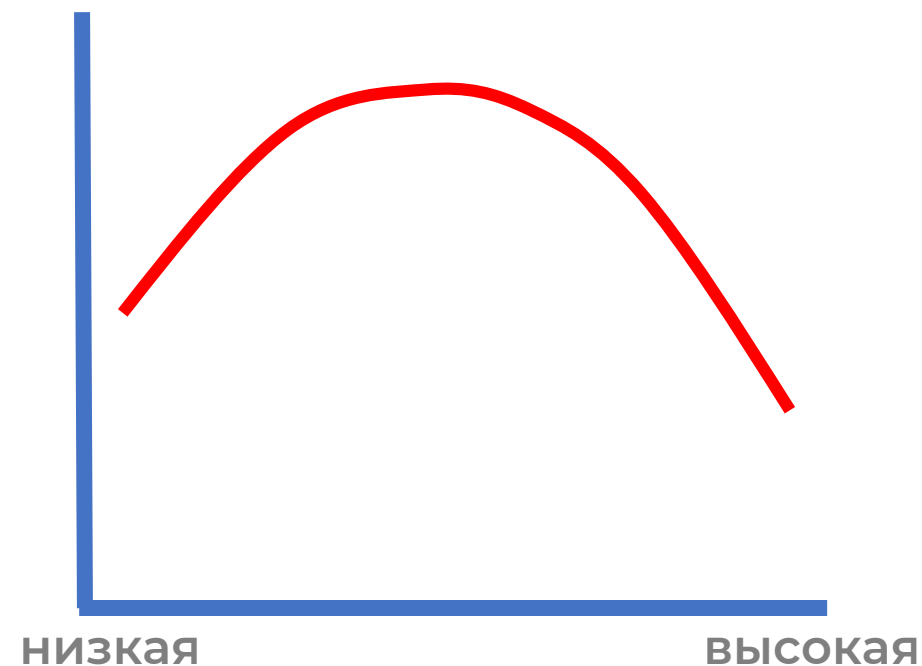
	Экстраверсия	Дружелюбие	Сознательность	Нейротизм	Открытость новому	Вовлеченность
Результативность	0,379**	0,581**	0,505**	-0,433**	0,463**	0,618**
Вовлеченность	0,252**	0,584**	0,415**	-0,337**	0,495**	

** $p < 0,05$

Почему Big Five?

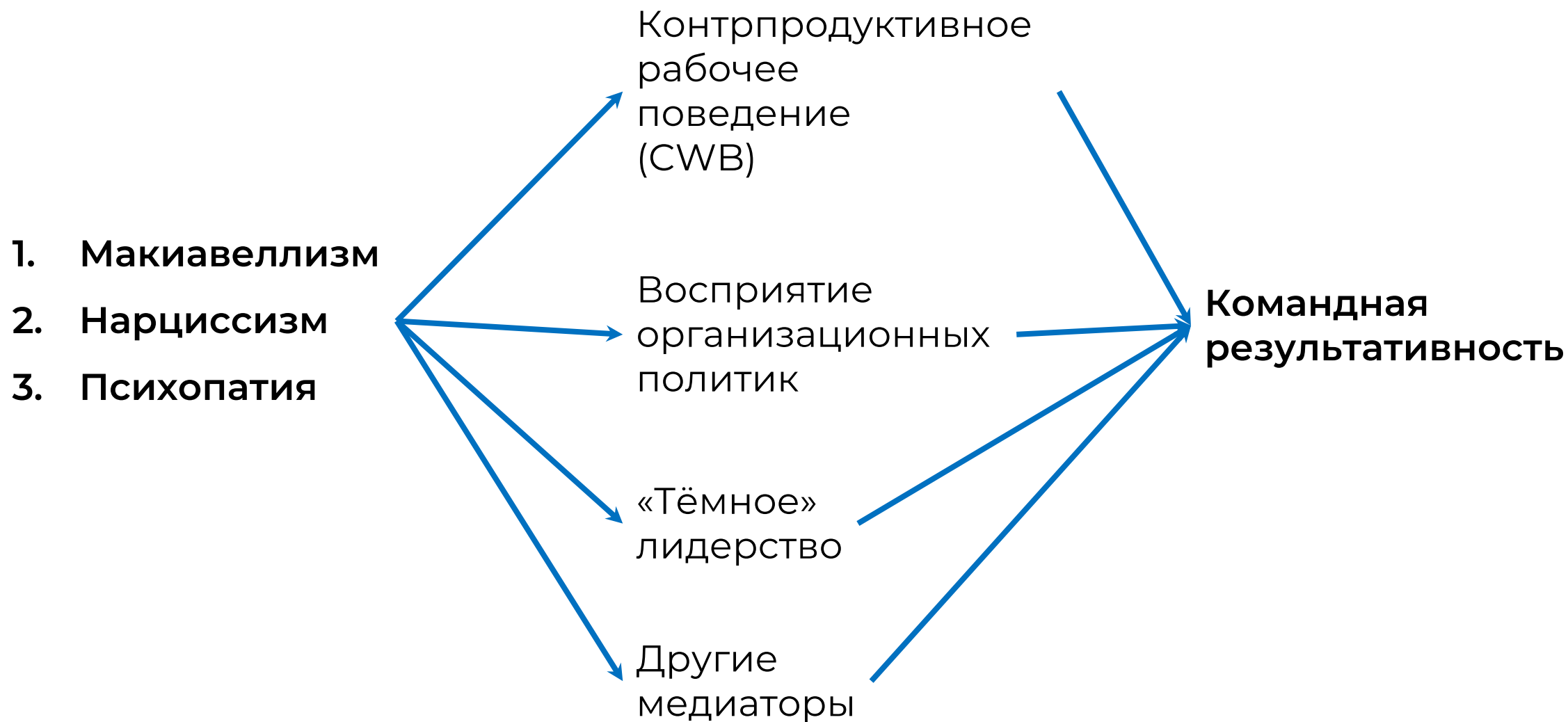


Conscientiousness
(сознательность)



Agreeableness
(дружелюбие)

Почему Dark Triade?



Почему AVEM?

G

1. Субъективная
значимость работы

S

2. Профессиональное
честолюбие

B

3. Готовность
расходовать энергию

A

4. Стремление
к совершенству

5. Способность
дистанцироваться

6. Тенденция к отказу

7. Наступательное
преодоление проблем

8. Внутренний покой

9. Переживание
профессионального успеха

10. Удовлетворенность жизнью

11. Переживание социальной
поддержки

Треки развития команды

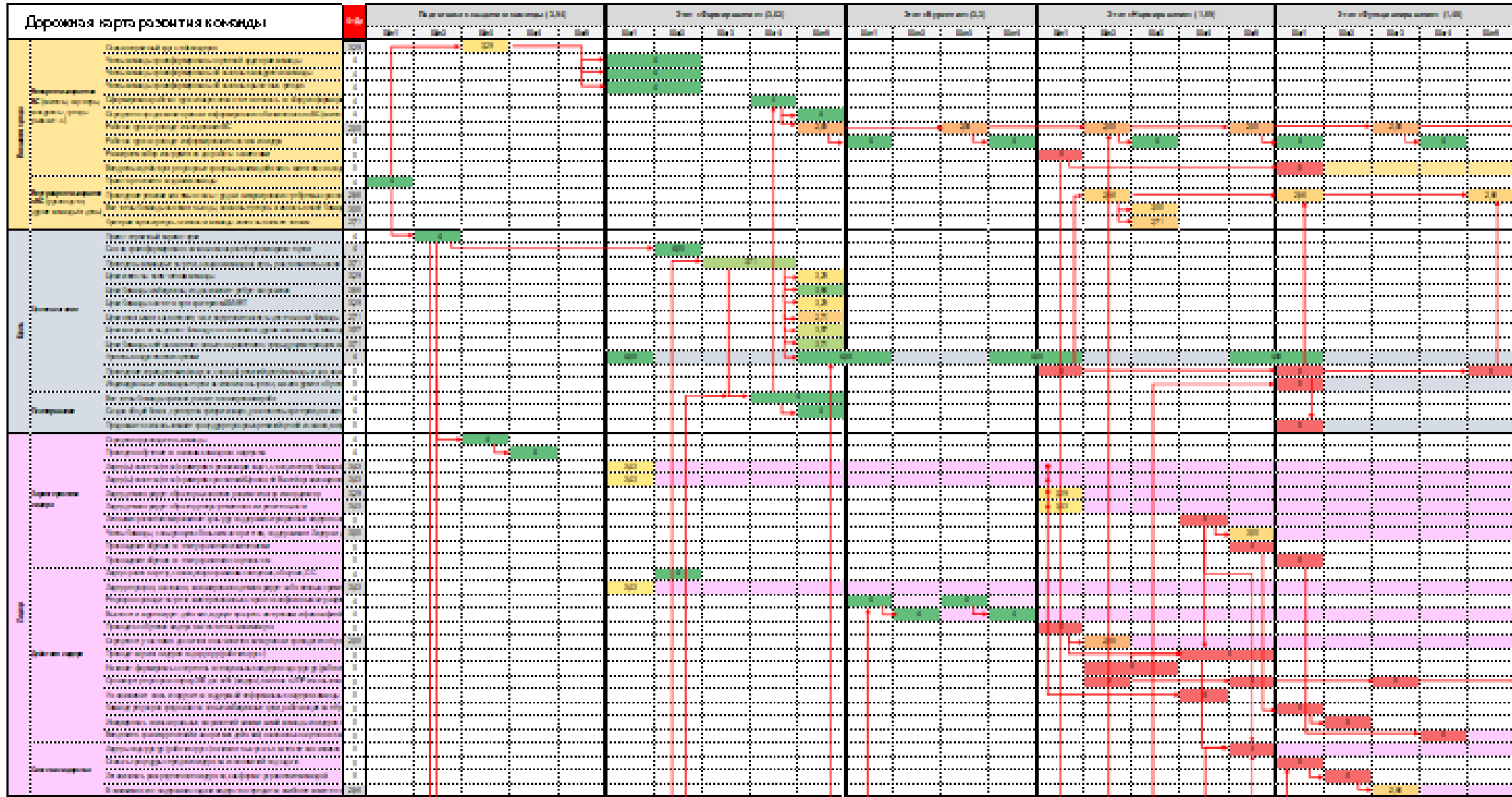
«Основной набор». На основе результатов оценки команды по модели «5F»

«Этапы развития». Рекомендации, связанные с текущим этапом развития вашей команды

«Культура команды». Рекомендации, связанные с выбранным направлением изменения культуры команды

Формируем
рекомендации
по развитию
команды

Основа – Team roadmap



Треки развития команды

Шаг №1. «Внешняя среда»	Этап: «Формирование»	Культура: «Предпринимательская»
Сформировать критерии и процедуру оценки вклада в общий результат. Провести «пилотную» совместную оценку собственного вклада. На основании результатов – скорректировать систему и утвердить её всем составом команды.	Провести ряд встреч/мероприятий, направленных на неформальное знакомство друг с другом. Возможно, проведение целевых командообразующих мероприятий.	Развивайте компетенции лидера, связанные с созданием изменений и внедрением инноваций. Развивайте умение поддерживать взаимоотношения со стейкхолдерами и привлекать внешние ресурсы.
Сформировать критерии и процедуру оценки вклада в общий результат. Ввести бонус, зависящий от общего результата. Обсудить и согласовать процедуру оценки финансовых показателей с членами команды.	Установить и четко отслеживать правила, связанные с экологичностью общения, поведением, корректностью обратной связи. Собственным примером демонстрировать стиль общения, ожидаемый в команде	Проверьте критерии оценки и эффективности. Вознаграждаются ли сотрудники за достижение целей производства/продаж, сохранение доли рынка и конкурентных преимуществ?

Треки развития команды

Шаг №1. «Внешняя среда»	Этап: «Формирование»	Культура: «Предпринимательская»
Сформировать критерии и процедуру оценки вклада в общий результат. Провести «пилотную» совместную оценку собственного вклада. На основании результатов – скорректировать систему и утвердить её всем составом команды.	Провести ряд встреч/мероприятий, направленных на неформальное знакомство друг с другом. Возможно, проведение целевых командообразующих мероприятий.	Развивайте компетенции лидера, связанные с созданием изменений и внедрением инноваций. Развивайте умение поддерживать взаимоотношения со стейкхолдерами и привлекать внешние ресурсы.
Сформировать критерии и процедуру оценки вклада в общий результат. Ввести бонус, зависящий от общего результата. Обсудить и согласовать процедуру оценки финансовых показателей с членами команды.	Установить и четко отслеживать правила, связанные с экологичностью общения, поведением, корректностью обратной связи. Собственным примером демонстрировать стиль общения, ожидаемый в команде	Проверьте критерии оценки и эффективности. Вознаграждаются ли сотрудники за достижение целей производства/продаж, сохранение доли рынка и конкурентных преимуществ?

Посмотрим кейс?

Лучше один раз увидеть,
чем сто раз услышать))))



Анализ по факторам

- 1) Определите какие из факторов имеют более высокие оценки, а какие – менее
- 2) Как оценки факторов «соотносятся» друг с другом.
Для зрелой команды это «соотношение» выглядит, как:

ВС>Ц>Л>С>В

- 1) Каков «разброс» оценок? Близкие по значению оценки для всех факторов могут говорить о стагнации в команде, даже при их достаточно большом значении

Внешняя среда	3,05
Цель	3,27
Лидер	3,41
Состав	3,39
Взаимодействие	3,60

В этом примере самый «сильный» фактор:

*«Взаимодействие»,
далее «Лидер»,
затем «Состав»,
затем «Цель»*

*Самый «слабый» фактор:
«Внешняя среда»*

Оценки по факторам и этапы развития команды

Внешняя среда	1,8
Цель	2
Лидер	2
Состав	3,5
Взаимодействие	3,5

Рабочая группа / Формирование

- Внешняя среда – самый слабо выраженный фактор
- Цель и Лидер примерно равны, возможно, лидер сильнее Цели
- Состав удовлетворен Взаимодействием
- и оценивает себя выше Лидера и, скорее всего, Цели

Внешняя среда	3,5
Цель	2
Лидер	3
Состав	3
Взаимодействие	1,5

Бурление

- Внешняя Среда воспринимается, как самый сильный фактор
- Лидер ниже или равен Составу
- Цель ниже фактора Состав и Лидер
- Взаимодействие самый слабый фактор

Внешняя среда	3,5
Цель	3,2
Лидер	3
Состав	2,5
Взаимодействие	2

Нормирование

- Внешняя Среда самый выраженный фактор.
- Оценка фактора Цель выросла и превышает остальные
- Лидер контрастно выше оценки Состава.
- Состав оценивается ниже Цели, Лидера, но выше Взаимодействия.

Внешняя среда	3,5
Цель	3,5
Лидер	3,4
Состав	3
Взаимодействие	2,9

Функционирование

- Внешняя среда – самый высокий фактор, но значения фактора Цель к ней приближаются.
- Лидер оценивается ниже Цели, но выше Состава.
- Взаимодействие ниже, но приближается по оценке к Составу. Есть над чем работать, но разрыв не критичен.

Оценки по факторам и этапы развития команды

- В приведенном примере мы имеем дело, скорее всего, с этапом «**Рабочая группа**», т.к.
- Наименьшие значения – у факторов «**Внешняя среда**» и «**Цель**» – группа привыкла работать по «внешним» заданиям
- Группа, скорее всего, работает достаточно давно и успешно, об этом говорят высокие показатели по фактору «**Взаимодействие**».
- Фактор «**Лидер**» выражен сильнее, чем «**Состав**» и значения оценки этих факторов находятся в диапазоне 3-4, что говорит о стабильности в составе и устойчивости позиции лидера.

Внешняя среда	3,05
Цель	3,27
Лидер	3,41
Состав	3,39
Взаимодействие	3,60

Вычисляем отдельные метрики

Посчитайте, пожалуйста:

Среднее оценок по вопросам: 1.1, 1.2, 1.3, 1.4, 2.6, 2.7

Активность взаимодействия
с Внешней средой

Отношение «среднего» по 2.2 и 2.4 к «среднему» по: 2.9, 4.4, 4.9, 5.6

Позитивное отношение к Целям

Отношение «среднего» по 2.2 и 2.4 к «среднему» по: 2.6, 2.7

Новизна Целей

Отношение «среднего» по 2.2 и 2.4 к «среднему» по: 2.8, 5.4

Восприятие Целей, как своих

Среднее оценок по вопросам: 2.8, 3.3, 3.4, 3.9, 5.1, 5.4

Демократичность стиля Лидера

Среднее оценок по вопросам: 3.1, 3.2, 3.6, 3.7, 3.8, 4.7, 5.5

Авторитетность позиции Лидера

Среднее оценок по вопросам: 3.3, 4.3, 5.1, 5.2, 5.3, 5.4, 5.6

Качество процессов
коммуникации

Среднее оценок по вопросам: 3.1, 3.6, 4.3, 4.4, 4.5, 4.9, 5.5, 5.9

Интегральный показатель
дисциплины

Планируем развитие команды. Шаг за шагом...

Основные идеи

- 1 Ускоренное управляемое прохождение существующих этапов развития команды
- 2 Актуализация фактора «Внешняя среда»
- 3 Усиление лидерской позиции перед началом изменений
- 4 Развитие команды начинается с усиления наиболее «сильных» факторов
- 5 Действуем по шагам. Каждый шаг – один из факторов. На каждый шаг – 2-4 месяца

Подготовка к планированию

Основываясь на данных оценки своей команды, полученных при заполнении опросника, определяем:

- **Этап развития**, на котором находится команда
- Достаточность актуальности фактора «**Внешняя среда**»
- Насколько фактор «**Лидер**» больше/меньше/равен по значению фактору «**Состав**»
- Какие из 4-х внутренних факторов являются для команды «**сильными**», а какой – наиболее «слабый»
- Определите **последовательность шагов** развития команды от наиболее «сильных» факторов к «слабым»

Последовательность шагов

- | | | | | |
|----------|--|----------|--|---------|
| 1 | Повышение значимости фактора «Внешняя среда» | 3 | «Внутренний фактор» с рангом №1:
Развиваем 3 наименее представленных критерия | 2-3 мес |
| 2 | Создание «основы» по фактору «Лидер» | 4 | «Внутренний фактор» с рангом №2:
Развиваем 3 наименее представленных критерия | 2-3 мес |
| | | 5 | «Внутренний фактор» с рангом №3:
Развиваем 3 наименее представленных критерия | 2-3 мес |
| | | 6 | «Внутренний фактор» с рангом №4:
Развиваем 3 наименее представленных критерия | 2-3 мес |

Повторная оценка →

Формируем основу
для календарного
плана мероприятий



Следующий шаг...

- В наиболее «сильном» факторе выделить критерии, которые получили наименьшую оценку
- Спланировать действия, которые помогут команде повысить оценку по этим критериям.

Критерии, требующие развития	Возможные развивающие действия
2.7. Цели Команды сейчас включают новые по сравнению с предыдущим периодом параметры.	• Лидеру инициировать появление новых параметров целевых формулировок в соответствии с актуальным состоянием команды. • Организовывать мозговые штурмы на тему: «Что мы можем сделать нового, уникального? Что еще может повысить привлекательность нашего результата?».

Еще примеры...

Критерии, требующие развития	Возможные развивающие действия
3.4. Значительное время (более 30%) Лидер посвящает обучению и развитию других членов Команды.	• Провести анализ личной результативности членов команды и определить области наставничества • Для 1-3 наиболее потенциальных членов команды, составить план личного наставничества и реализовать его. • Делегировать наставничество за самыми отстающими другим, наиболее подготовленным, членам команды. Осуществлять супервизию и коучинг наставников. • При необходимости, пройти специальное обучение (рекомендуется совместно с составом команды) по навыкам наставничества

Еще примеры...

Критерии, требующие развития	Возможные развивающие действия
5.2. Члены Команды активно помогают развитию друг друга: осуществляют наставничество, информационный обмен, супервизию деятельности друг друга, взаимопомощь.	• Лидеру показывать пример действий как наставника и коуча • Провести обучение членов команды по наставничеству и коучингу • Составить совместно с членами команды индивидуальные планы развития и определить, области своей силы, где они могут быть наставниками и для кого, а так же области развития, где им полезен наставник и кто • Заключить договоренности по взаимному обучению и контролировать их выполнение



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!



Александр Гудиев



+7 (915) 308 49 50



alex@gudiev.com



+7(915) 308 49 50



www.team5f.ru
www.gudiev.com