

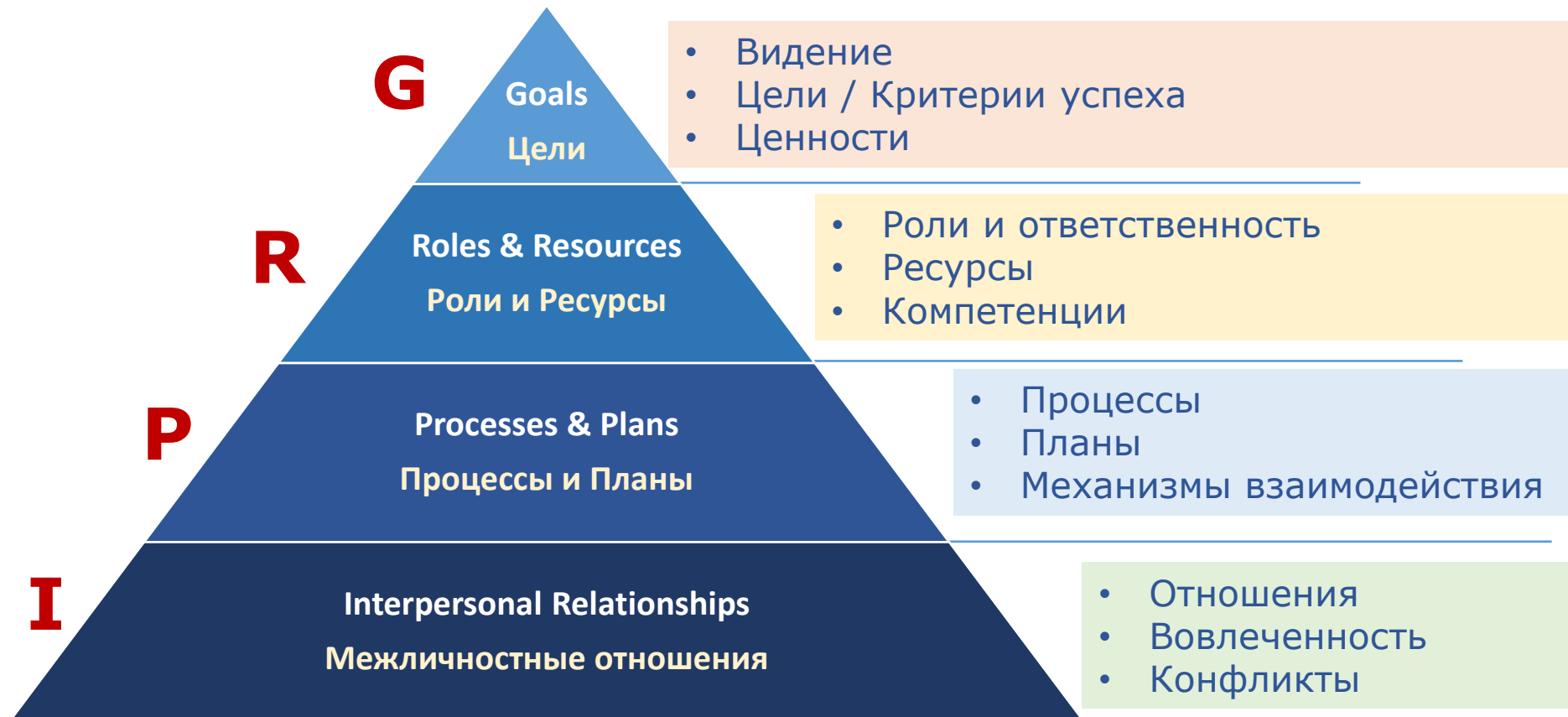


| DEVELOPMENT SOLUTIONS | РЕШЕНИЯ ДЛЯ ОЦЕНКИ |

ОТЧЕТ ОБ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ В КОМАНДЕ

25.05.2020

МОДЕЛЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

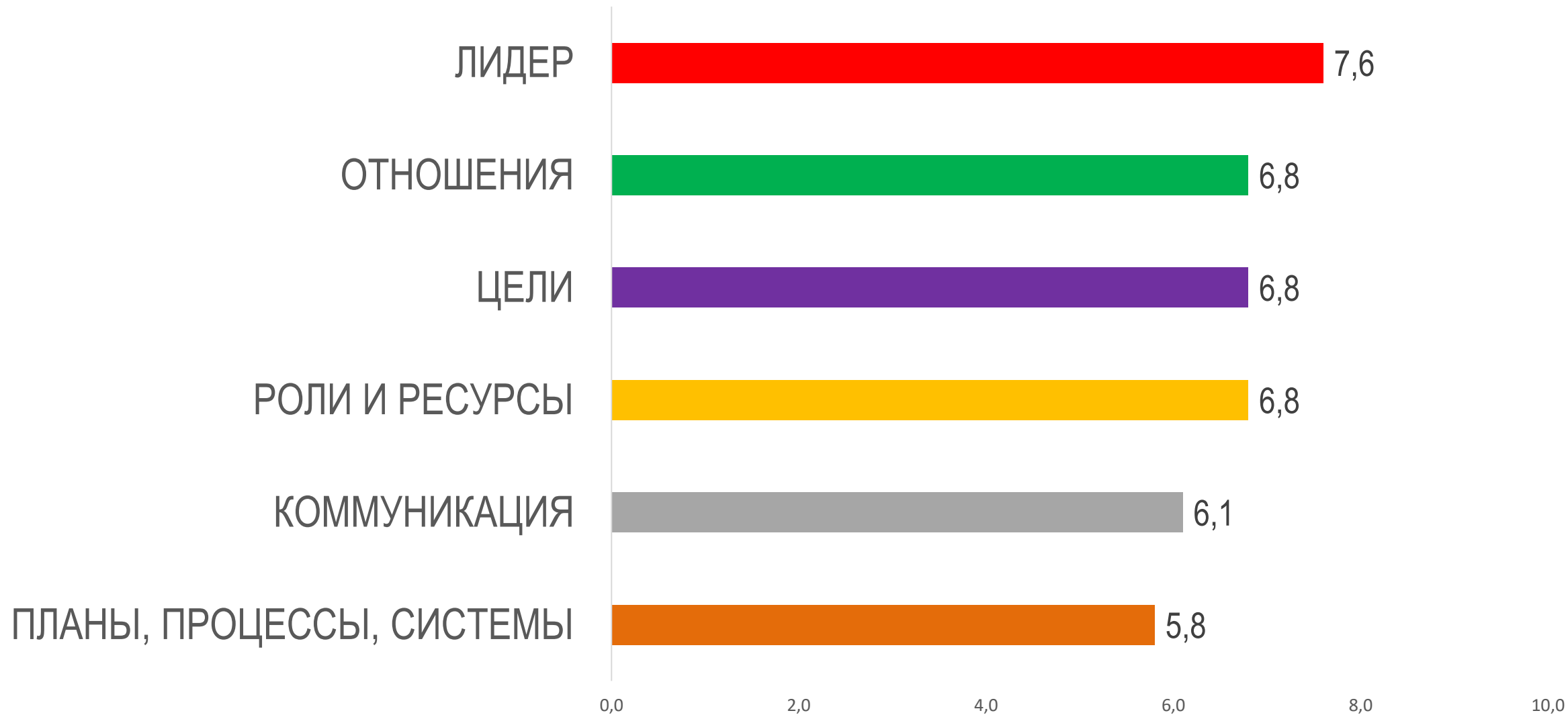


СВОДНЫЕ ДАННЫЕ

ОБЛАСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ		КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ																		СРЕДНЕЕ	
ПП		Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СРЕДНЕЕ
1	ЛИДЕР	8	6	10		6	10	8	8	6	8	6	6	8	8	8	10	10	6	6	7,7
2	ЛИДЕР	8	6	10		8	10	8	8	8	10	6	8	8	10	8	10	4	8	8	8,1
3	ЛИДЕР	10	8	10	8	8	8	8	6	10	10	8	8	8	10	8	8	10	6	2	8,1
4	ЛИДЕР	8	4	6	6	6	8	10	8	4	10	4	6	8	8	6	8	6	6	6	6,7
5	ЛИДЕР	10	6	10	8	6	10	10	8	8	10	8	6	8	10	10	10	8	10	8	8,6
6	ЛИДЕР	6	6	6	6	4	10	8	6	8	10	6	8	8	8	10	8	6	4	6	7,1
7	ЛИДЕР	8	6	8	8	8	10	8	6	6	10	6	6	8	8	6	6	4	8	6	7,2
8	ЛИДЕР	8	4	10	6	8	10	8	8	4	10	6	6	8	8	4	8	10	6	8	7,4
9	ЦЕЛИ	6	4	8	4	6	10	8	2	6	10	2	6	8	6	6	8	4	2	6	5,9
10	ЦЕЛИ	6	6	10	4	8	8	8	2	6	8	2	6	8	6	4	10	4	2	4	5,9
11	ЦЕЛИ	8	8	10	6	8	8	8	6	6	10	6	6	8	6	10	6	10	10	8	7,8
12	ЦЕЛИ	8	6	8	6	8	8	8	6	8	10	6	8	8	8	6	6	10	4	8	7,4
13	ЦЕЛИ	6	4	8	6	8	8	6	6	10	10	6	8	8	8	6	10	4	4	10	7,2
14	РОЛИ И РЕСУРСЫ	6	6	6	8	10	8	6	2	8	10	6	8	8	6	4	10	6	8	8	7,1
15	РОЛИ И РЕСУРСЫ	6	4	8	4	8	10	8	6	8	10	4	6	8	6	4	10	6	8	8	6,9
16	РОЛИ И РЕСУРСЫ	10	6	8	6	8	10	8	4	8	10	4	6	8	8	4	8	4	2	6	6,7
17	РОЛИ И РЕСУРСЫ	4	6	8	4	6	6	8	4	6	10	6	6	8	6	4	10	6	4	4	6,1
18	РОЛИ И РЕСУРСЫ	6	6	10	8	8	8	6	6	6	10	6	8	8	8	4		8	8	6	7,2
19	РОЛИ И РЕСУРСЫ	6	6	6	6	8	6	8	4	6	10	4	4	6	8	8	4	10	10	6	6,6
20	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	2	4	4	6	8	8	8	2	6	8	4	8	6	4	2	8	4	6	6	5,5
21	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	2	6	6	6	6	8	8	2	8	10	2	8	6	6	2	8	4	4	6	5,7
22	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	2	4	6	8	8	8	8	2	8	10	2	6	8	8	6	8	10	4	8	6,5
23	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	4	4	10	4	8	6	8	2	6	8	4	6	6	6	2	8	6	4	6	5,7
24	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	4	4	6	6	8	6	8	2	6	8	2	6	8	6	2	8	4	2	4	5,3
25	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	6	6	6	6	8	8	6	6	6	10	6	8	6	8	6	8	8	2	8	6,7
26	ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	2	2	6	4	8	8	6	2	4	8	4	8	6	4	4	10	4	2	4	5,1
27	КОММУНИКАЦИЯ	6	4	4	4	8	8	6	2	4	10	2	6	8	6	6	8	6	6	4	5,7
28	КОММУНИКАЦИЯ	2	2	10	6	8	6	6	2	4	10	4	6	6	6	2	10	4	8	4	5,6
29	КОММУНИКАЦИЯ	6	6	8	6	8	6	6	4	4	8	4	8	6	8	4	8	6	8	6	6,3
30	КОММУНИКАЦИЯ	6	6	8	6	8	8	8	4	6	10	4	6	8	8	8	8	6	8	6	6,9
31	КОММУНИКАЦИЯ	4	8	8	6	8	6	6	4	4	8	4	6	6	6	6	6	6	4	6	5,9
32	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	2	6	8	6	8	8	6	6	6	10	4	8	6	8	6	10	4	8	6	6,6
33	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	2	6	10	4	10	8	6	6	6	10	4	8	8	8	4	8	4	8	8	6,7
34	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	6	6	10	6	8	6	8	6	8	10	6	6	8	8	10	8	6	8	8	7,5
35	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	2	6	6	6	6	6	8	4	4	10	4	6	6	8	10	8	6	8	8	6,4
36	МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	2	6	8	4	10	6	8	6	4	10	6	8	6	6	8	8	4	8	8	6,6

5,5 5,4 7,9 5,8 7,7 7,9 7,5 4,7 6,3 9,6 4,7 6,8 7,3 7,2 5,8 8,2 6,3 5,8 6,4 6,7

СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ



ЛИДЕР

Среднее значение 7,6

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР	
1	Создает обстановку, способствующую максимальной вовлеченности и отдаче каждого члена команды	8	6	10		6	10	8	8	6	8	6	6	8	8	8	10	10	6	6	7,7	
2	Обсуждает с командой важнейшие вопросы и обеспечивает необходимую поддержку реализации решений, принятых командой	8	6	10		8	10	8	8	8	10	6	8	8	8	10	8	10	4	8	8,1	
3	Последовательно влияет на ключевых лиц, принимающих решения, мобилизует ресурсы и устраняет барьеры, находящиеся в зоне его влияния	10	8	10	8	8	8	8	6	10	10	8	8	8	10	8	8	10	6	2	8,1	
4	Демонстрирует заботу о людях, способствующую установлению доверия	8	4	6	6	6	8	10	8	4	10	4	6	8	8	6	8	6	6	6	6,7	
5	Делегирует лидерство сотрудникам в областях их компетентности	10	6	10	8	6	10	10	8	8	10	8	6	8	10	10	10	8	10	8	8,6	
6	Способствует достижению бизнес-целей команды и индивидуальных целей за счет соблюдения баланса между указаниями, контролем и поддержкой, открытостью	6	6	6	6	4	10	8	6	8	10	6	8	8	8	10	8	6	4	6	7,1	
7	Сам является ролевой моделью в отношении принципов совместной работы и поддерживает такое поведение в других членах команды	8	6	8	8	8	10	8	6	6	10	6	6	8	8	6	6	6	4	8	6	7,2
8	Является коучем, наставником для членов команды, помогает им достигать успеха	8	4	10	6	8	10	8	8	4	10	6	6	8	8	4	8	10	6	8	7,4	

8,3 5,8 8,8 7,0 6,8 9,5 8,5 7,3 6,8 9,8 6,3 6,8 8,0 8,5 7,8 8,3 8,0 6,3 6,3 7,6

ЛИДЕР

Среднее значение 7,6



ЦЕЛИ

Среднее значение 6,8

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР
9	Команда имеет четкие, согласованные миссию, видение и цели, максимально способствующие успеху бизнеса и удовлетворению потребностей наших внешних и внутренних клиентов	6	4	8	4	6	10	8	2	6	10	2	6	8	6	6	8	4	2	6	5,9
10	Члены команды активно вовлечены в выработку планов и постановку целей	6	6	10	4	8	8	8	2	6	8	2	6	8	6	4	10	4	2	4	5,9
11	Перед командой поставлены амбициозные, но достижимые и мотивирующие цели	8	8	10	6	8	8	8	6	6	10	6	6	8	6	10	6	10	10	8	7,8
12	Команда достигает запланированных бизнес-результатов	8	6	8	6	8	8	8	6	8	10	6	8	8	8	6	6	10	4	8	7,4
13	Я знаком(-а) со стратегией развития компании, положением дел в компании и ролью моего подразделения в стратегии развития бизнеса	6	4	8	6	8	8	6	6	10	10	6	8	8	8	6	10	4	4	10	7,2

6,8 5,6 8,8 5,2 7,6 8,4 7,6 4,4 7,2 9,6 4,4 6,8 8,0 6,8 6,4 8,0 6,4 4,4 7,2 6,8

ЦЕЛИ

Среднее значение 6,8



РОЛИ И РЕСУРСЫ

Среднее значение 6,8

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР
14	Члены команды имеют четко определенные персональные цели и задачи	6	6	6	8	10	8	6	2	8	10	6	8	8	6	4	10	6	8	8	7,1
15	Члены команды понимают области ответственности и вклад, который их деятельность вносит в общий успех	6	4	8	4	8	10	8	6	8	10	4	6	8	6	4	10	6	8	8	6,9
16	Члены команды имеют четкое представление о том, какой коллективный результат ожидается от команды и принимают ответственность за этот результат	10	6	8	6	8	10	8	4	8	10	4	6	8	8	4	8	4	2	6	6,7
17	Члены команды понимают индивидуальные сильные стороны каждого участника команды и полностью задействуют этот потенциал для достижения общего результата	4	6	8	4	6	6	8	4	6	10	6	6	8	6	4	10	6	4	4	6,1
18	Члены команды обладают необходимыми компетенциями для реализации своих ролей - как профессиональными, так и межличностными	6	6	10	8	8	8	6	6	6	10	6	8	8	8	4		8	8	6	7,2
19	У нас есть необходимые для работы ресурсы (люди, время, бюджет, инструменты)	6	6	6	6	8	6	8	4	6	10	4	4	6	8	8	4	10	10	6	6,6

6,3 5,7 7,7 6,0 8,0 8,0 7,3 4,3 7,0 10,0 5,0 6,3 7,7 7,0 4,7 8,4 6,7 6,7 6,3 6,8

РОЛИ И РЕСУРСЫ

Среднее значение 6,8



ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ

Среднее значение 5,8

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР
20	В команде есть системный подход для управления ключевыми областями достижения успеха	2	4	4	6	8	8	8	2	6	8	4	8	6	4	2	8	4	6	6	5,5
21	Деятельность команды осуществляется на основе согласованных планов	2	6	6	6	6	8	8	2	8	10	2	8	6	6	2	8	4	4	6	5,7
22	В команде существует регулярный рабочий ритм	2	4	6	8	8	8	8	2	8	10	2	6	8	8	6	8	10	4	8	6,5
23	Встречи и совещания команды тщательно планируются и проводятся эффективно	4	4	10	4	8	6	8	2	6	8	4	6	6	6	2	8	6	4	6	5,7
24	Команда регулярно оценивает эффективность своей работы	4	4	6	6	8	6	8	2	6	8	2	6	8	6	2	8	4	2	4	5,3
25	Команда постоянно ищет и находит возможности для улучшения деятельности	6	6	6	6	8	8	6	6	6	10	6	8	6	8	6	8	8	2	8	6,7
26	Команда имеет четкие системы и процессы для решения проблем, принятия решений и расстановки приоритетов, учитывающие мнения и информацию из различных источников	2	2	6	4	8	8	6	2	4	8	4	8	6	4	4	10	4	2	4	5,1

3,1 4,3 6,3 5,7 7,7 7,4 7,4 2,6 6,3 8,9 3,4 7,1 6,6 6,0 3,4 8,3 5,7 3,4 6,0 5,8

ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ

Среднее значение 5,8



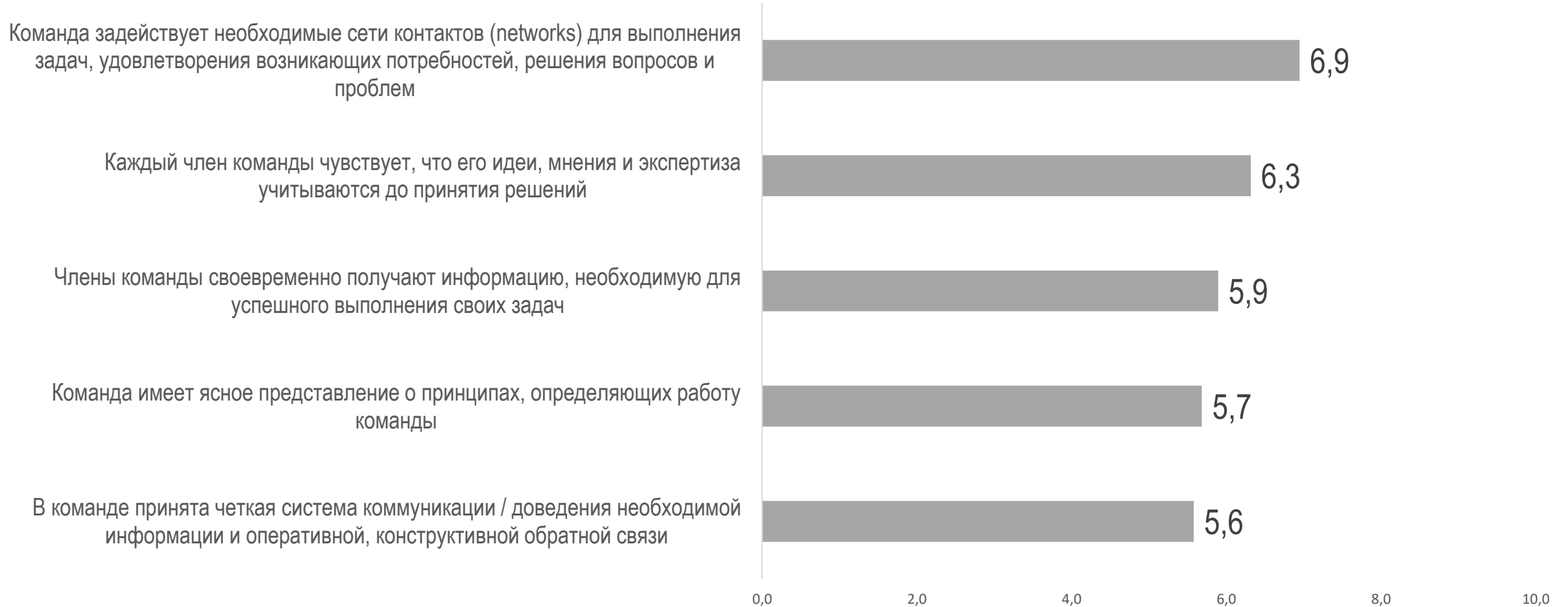
КОММУНИКАЦИЯ

Среднее значение 6,1

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР
27	Команда имеет ясное представление о принципах, определяющих работу команды	6	4	4	4	8	8	6	2	4	10	2	6	8	6	6	8	6	6	4	5,7
28	В команде принята четкая система коммуникации / доведения необходимой информации и оперативной, конструктивной обратной связи	2	2	10	6	8	6	6	2	4	10	4	6	6	6	2	10	4	8	4	5,6
29	Каждый член команды чувствует, что его идеи, мнения и экспертиза учитываются до принятия решений	6	6	8	6	8	6	6	4	4	8	4	8	6	8	4	8	6	8	6	6,3
30	Команда задействует необходимые сети контактов (networks) для выполнения задач, удовлетворения возникающих потребностей, решения вопросов и проблем	6	6	8	6	8	8	8	4	6	10	4	6	8	8	8	8	6	8	6	6,9
31	Члены команды своевременно получают информацию, необходимую для успешного выполнения своих задач	4	8	8	6	8	6	6	4	4	8	4	6	6	6	6	6	6	4	6	5,9
		4,8	5,2	7,6	5,6	8,0	6,8	6,4	3,2	4,4	9,2	3,6	6,4	6,8	6,8	5,2	8,0	5,6	6,8	5,2	6,1

КОММУНИКАЦИЯ

Среднее значение 6,1



МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Среднее значение 6,8

ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	Респ 1	Респ 2	Респ 3	Респ 4	Респ 5	Респ 6	Респ 7	Респ 8	Респ 9	Респ 10	Респ 11	Респ 12	Респ 13	Респ 14	Респ 15	Респ 16	Респ 17	Респ 18	Респ 19	СР
32	Члены команды оказывают друг другу взаимную поддержку (демонстрируют уважение, принимают / предлагают помощь, способствуют взаимному росту)	2	6	8	6	8	8	6	6	6	10	4	8	6	8	6	10	4	8	6	6,6
33	Члены команды взаимодействуют открыто и честно	2	6	10	4	10	8	6	6	6	10	4	8	8	8	4	8	4	8	8	6,7
34	Различия членов команды (предыдущий опыт, интересы, экспертиза, предпочтения) принимаются и используются с пользой для команды	6	6	10	6	8	6	8	6	8	10	6	6	8	8	10	8	6	8	8	7,5
35	Команда признает и отмечает как индивидуальные, так и командные успехи	2	6	6	6	6	6	8	4	4	10	4	6	6	8	10	8	6	8	8	6,4
36	Команда принимает ответственность за неудачи и проблемы, избегая обвинения других людей или групп	2	6	8	4	10	6	8	6	4	10	6	8	6	6	8	8	4	8	8	6,6

2,8 6,0 8,4 5,2 8,4 6,8 7,2 5,6 5,6 10,0 4,8 7,2 6,8 7,6 7,6 8,4 4,8 8,0 7,6 **6,8**

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Среднее значение 6,8



ТОП РЕЙТИНГ

ОБЛАСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ	ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	СРЕДНЕЕ
ЛИДЕР	5	Делегирует лидерство сотрудникам в областях их компетентности	8,6
ЛИДЕР	2	Обсуждает с командой важнейшие вопросы и обеспечивает необходимую поддержку реализации решений, принятых командой	8,1
ЛИДЕР	3	Последовательно влияет на ключевых лиц, принимающих решения, мобилизует ресурсы и устраняет барьеры, находящиеся в зоне его влияния	8,1
ЦЕЛИ	11	Перед командой поставлены амбициозные, но достижимые и мотивирующие цели	7,8
ЛИДЕР	1	Создает обстановку, способствующую максимальной вовлеченности и отдаче каждого члена команды	7,7
МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ	34	Различия членов команды (предыдущий опыт, интересы, экспертиза, предпочтения) принимаются и используются с пользой для команды	7,5
ЛИДЕР	8	Является коучем, наставником для членов команды, помогает им достигать успеха	7,4
ЦЕЛИ	12	Команда достигает запланированных бизнес-результатов	7,4
РОЛИ И РЕСУРСЫ	18	Члены команды обладают необходимыми компетенциями для реализации своих ролей - как профессиональными, так и межличностными	7,2
ЛИДЕР	7	Сам является ролевой моделью в отношении принципов совместной работы и поддерживает такое поведение в других членах команды	7,2
ЦЕЛИ	13	Я знаком(-а) со стратегией развития компании, положением дел в компании и ролью моего подразделения в стратегии развития бизнеса	7,2

НИЗКИЙ РЕЙТИНГ

ОБЛАСТЬ ЭФФЕКТИВНОСТИ	ПП	КРИТЕРИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ КОМАНДЫ	СРЕДНЕЕ
ЦЕЛИ	9	Команда имеет четкие, согласованные миссию, видение и цели, максимально способствующие успеху бизнеса и удовлетворению потребностей наших внешних и внутренних клиентов	5,9
ЦЕЛИ	10	Члены команды активно вовлечены в выработку планов и постановку целей	5,9
КОММУНИКАЦИЯ	31	Члены команды своевременно получают информацию, необходимую для успешного выполнения своих задач	5,9
ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	21	Деятельность команды осуществляется на основе согласованных планов	5,7
ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	23	Встречи и совещания команды тщательно планируются и проводятся эффективно	5,7
КОММУНИКАЦИЯ	27	Команда имеет ясное представление о принципах, определяющих работу команды	5,7
КОММУНИКАЦИЯ	28	В команде принята четкая система коммуникации / доведения необходимой информации и оперативной, конструктивной обратной связи	5,6
ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	20	В команде есть системный подход для управления ключевыми областями достижения успеха	5,5
ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	24	Команда регулярно оценивает эффективность своей работы	5,3
ПЛАНЫ, ПРОЦЕССЫ, СИСТЕМЫ	26	Команда имеет четкие системы и процессы для решения проблем, принятия решений и расстановки приоритетов, учитывающие мнения и информацию из различных источников	5,1

Предложения (1)

В37. Что необходимо сделать для повышения результативности и эффективности работы команды?

1. Нужно явно поставить каждому члену команды общие цели
2. Каждый член команды совместно с лидером декомпозирует общие цели на свои задачи и таким образом поймет свой необходимый вклад в результат команды
3. Нужны регулярные встречи команды (раз в квартал, месяц) для фиксации промежуточных результатов и обсуждения проблемных вопросов
4. Необходимо чаще проводить мозговые штурмы, чтобы максимально раскрыть потенциал каждого участника команды и вовлечь его в достижение общих целей
5. Общие встречи (хотя бы раз в 1 мес), возможно несколько форматов: например, обмен позитивным опытом, мозг штурм, обсуждение общих планов на квартал/полгода (это на самом деле очень полезно) + проведение промежуточных итогов
6. Стратегия - не понятно куда движемся и на чем фокусируемся: конференции лидеров - раз в 6-7 мес недостаточно.
7. Операционное планирование - перманентный дефицит ресурсов и адаптивное поведение - не самое оптимальное, с точки зрения затрат
8. Нужно больше говорить о победах, тем более нам есть, чем делиться внутри команды
9. Обеспечить доступ к информации
10. Иногда над одной и той же задачей могут работать одновременно несколько команд
11. Сформулировать конкретные понятные цели и определить сроки их достижения. При внесении корректировок в планы, цели и задачи коммуницировать с командой и сообщать об изменениях.
12. Запустить регулярное широкое правление с целями обмена новостями и коллективной постановки задач

ПЛАН ДЕЙСТВИЙ

	Область эффективности	Действия	Сроки	Ресурсы
1		1. 2. 3.		
2		1. 2. 3.		
3		1. 2. 3.		
4		1. 2. 3.		
5		1. 2. 3.		