



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

# СИСТЕМА ДИАГНОСТИКИ КОМАНД «5F3.0»

КАК ЗА ЦИФРАМИ УВИДЕТЬ ЛЮДЕЙ

**АЛЕКСАНДР ГУДИЕВ,**

УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР ЦЕНТРА КОМАНДНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

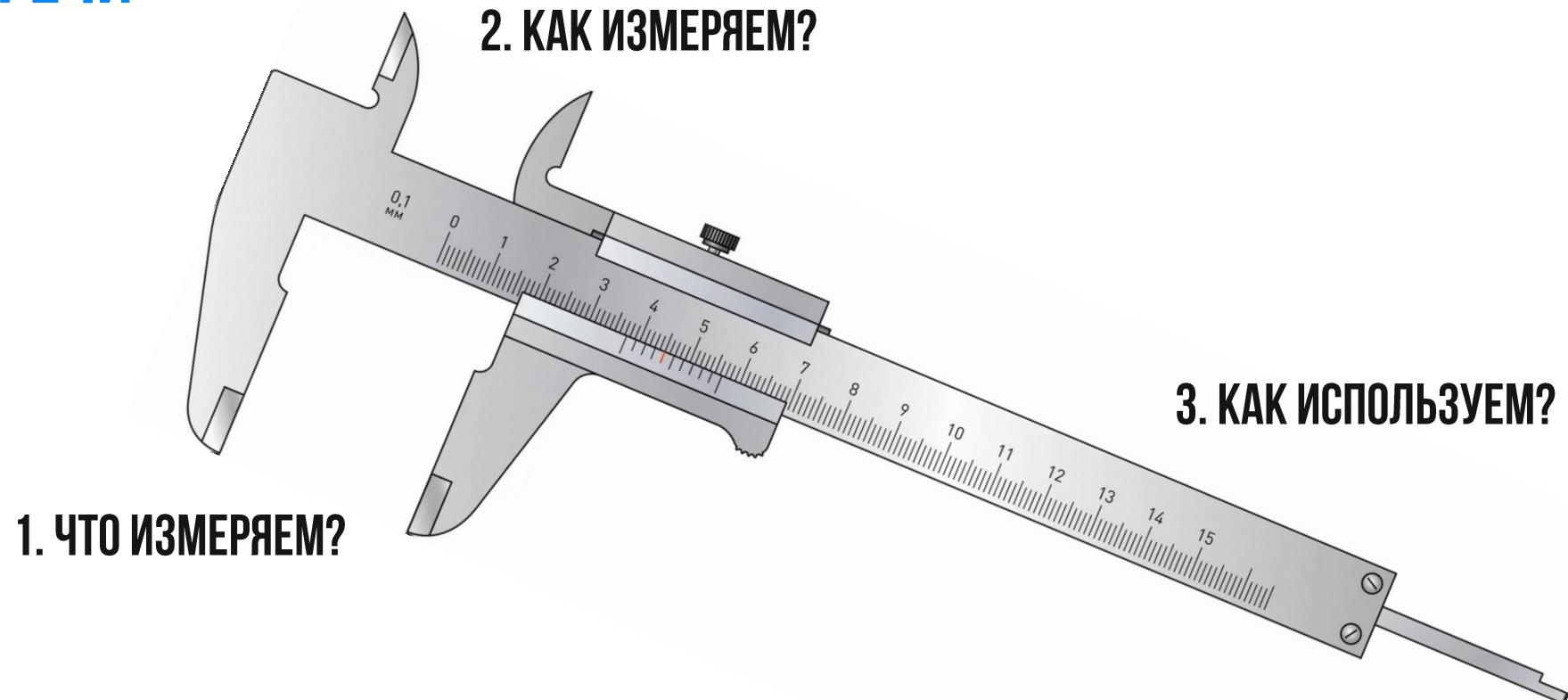


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ПЛАН ВСТРЕЧИ



# ЧТО ИЗМЕРЯЕМ?



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



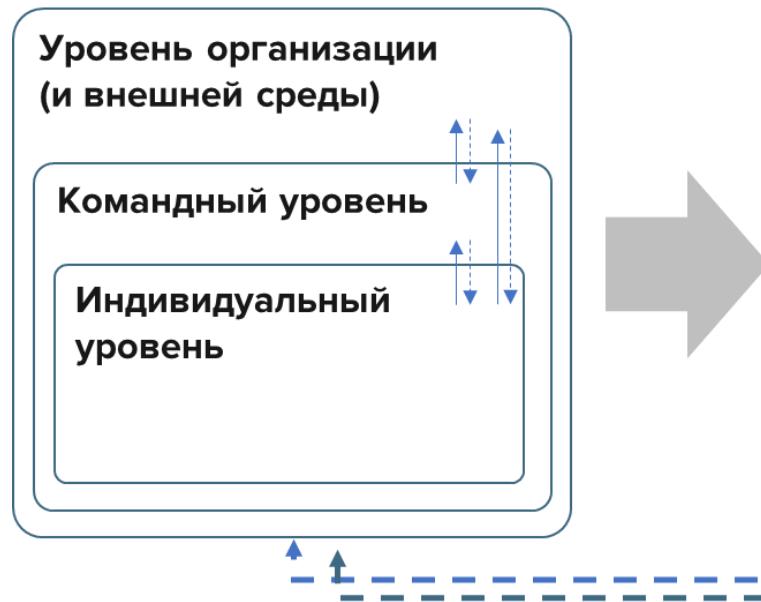
Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

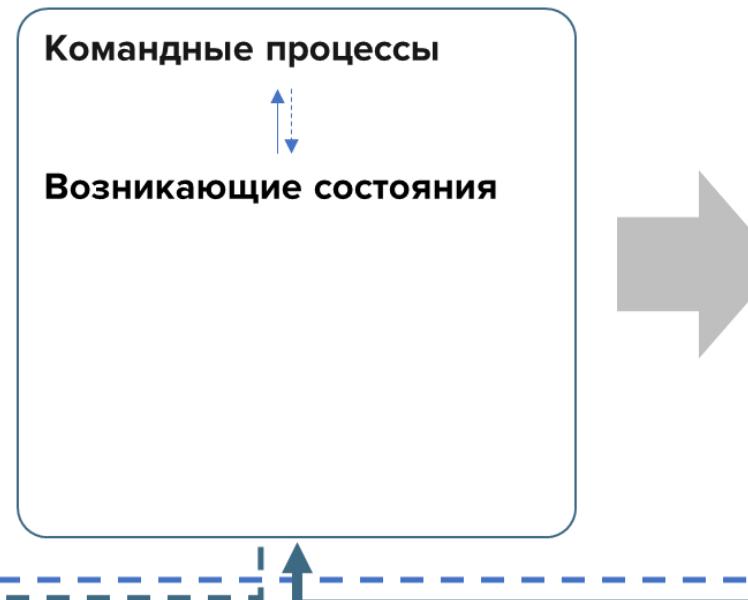


# МОДЕЛЬ IMOI

## «ВХОДЫ»



## МЕДИАТОРЫ



## РЕЗУЛЬТАТЫ

- В отношении:
- Производительности
  - Поведения / действий
  - Аффективной сферы

Дэниел Ильген, 2005



# МОДЕЛЬ IMOI

## «ВХОДЫ»

### Индивидуальный уровень

- Личностные черты и особенности поведения
- Комpetенции (в т.ч. soft-skills)
- Структура мотивации
- Индивидуальные различия (возраст, пол, опыт и пр.)
- Ценности и установки
- Иерархии, статусы, кланы, коммуникаций

### Командный уровень

- Взаимозависимость деятельности
- Структура команды
- Система управления знаниями
- Структура и стиль лидерства

### Организационный уровень

- Система управления персоналом
- Культура организации
- Психологический климат

## МЕДИАТОРЫ

### Командные процессы

- «Подготовительные»: определение миссии и стратегии, целеполагание и планирование
- «Реализации»: организация и контроль работ, координация усилий и пр.
- Межличностные: управление конфликтами, мотивацией, эмоциями

### Возникающие состояния

- Ментальные модели команды
- Ситуационная осведомленность
- Трансактивная память команды
- Командный климат
- Сплоченность команды
- Уверенность в успехе команды
- Доверие между членами команды

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### Результаты

- Непосредственные результаты деятельности
- Индивидуальная производительность
- Аффективные результаты (отношения в составе, «климат»)
- «Жизнеспособность» команды (как производное сплоченности, вовлеченности, уверенности в успехе и пр.)



# МОДЕЛЬ IMOI

## «ВХОДЫ»

### Индивидуальный уровень

- Личностные черты и особенности поведения
- Структура мотивации
- Ценности и установки
- Иерархии, статусы, кланы, коммуникаций

### Командный уровень

- Структура команды
- Структура и стиль лидерства

### Организационный уровень

- Культура организации

## МЕДИАТОРЫ

### Командные процессы

- «Подготовительные»: определение миссии и стратегии, целеполагание и планирование
- «Реализации»: организация и контроль работ, координация усилий и пр.

### Возникающие состояния

- Ментальные модели команды
- Ситуационная осведомленность

## РЕЗУЛЬТАТЫ

### Результаты

- Непосредственные результаты деятельности
- Аффективные результаты (отношения в составе, «климат»)

# КАК ИЗМЕРЯЕМ?



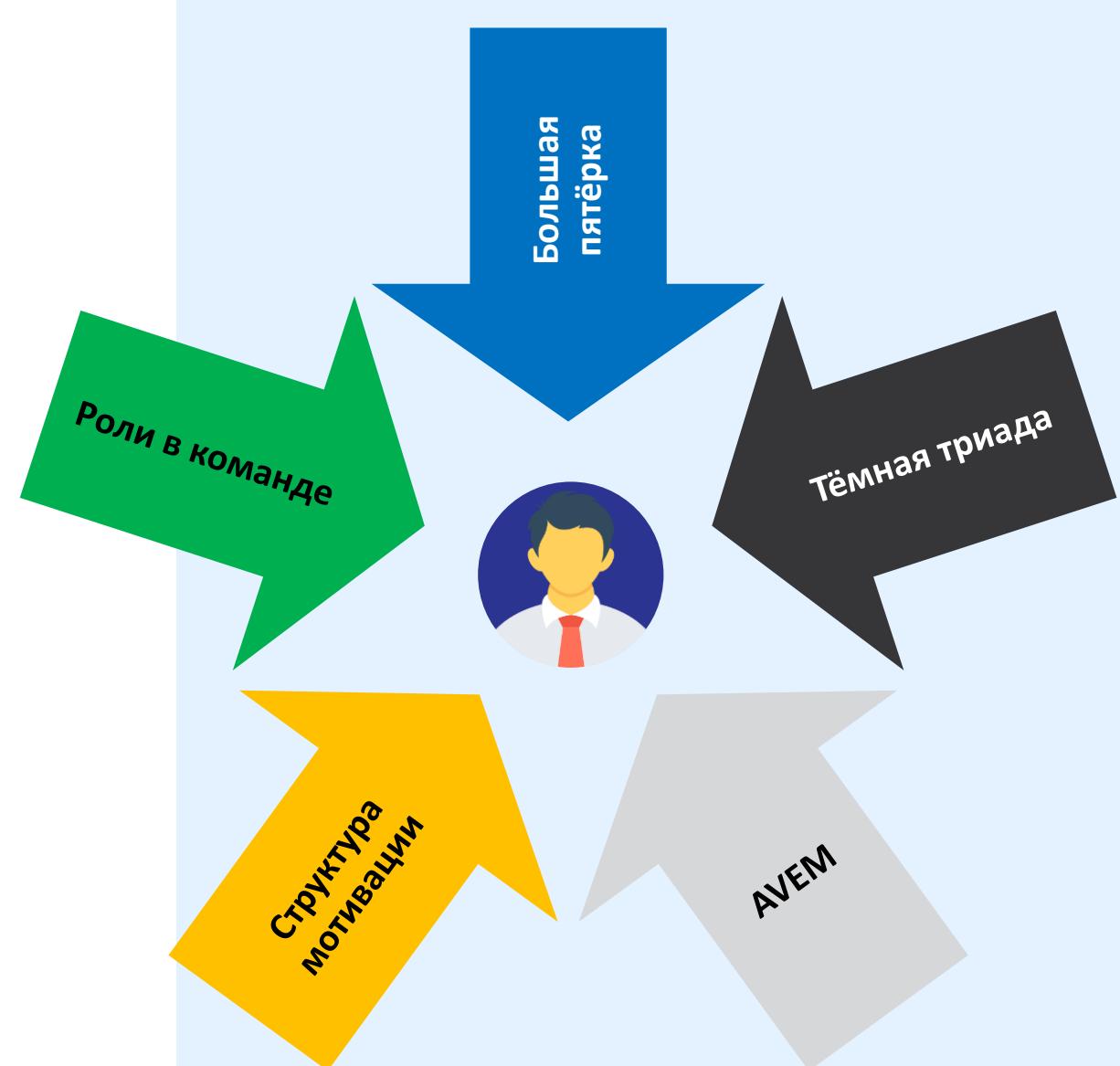
АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

# «ВХОДЫ»: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



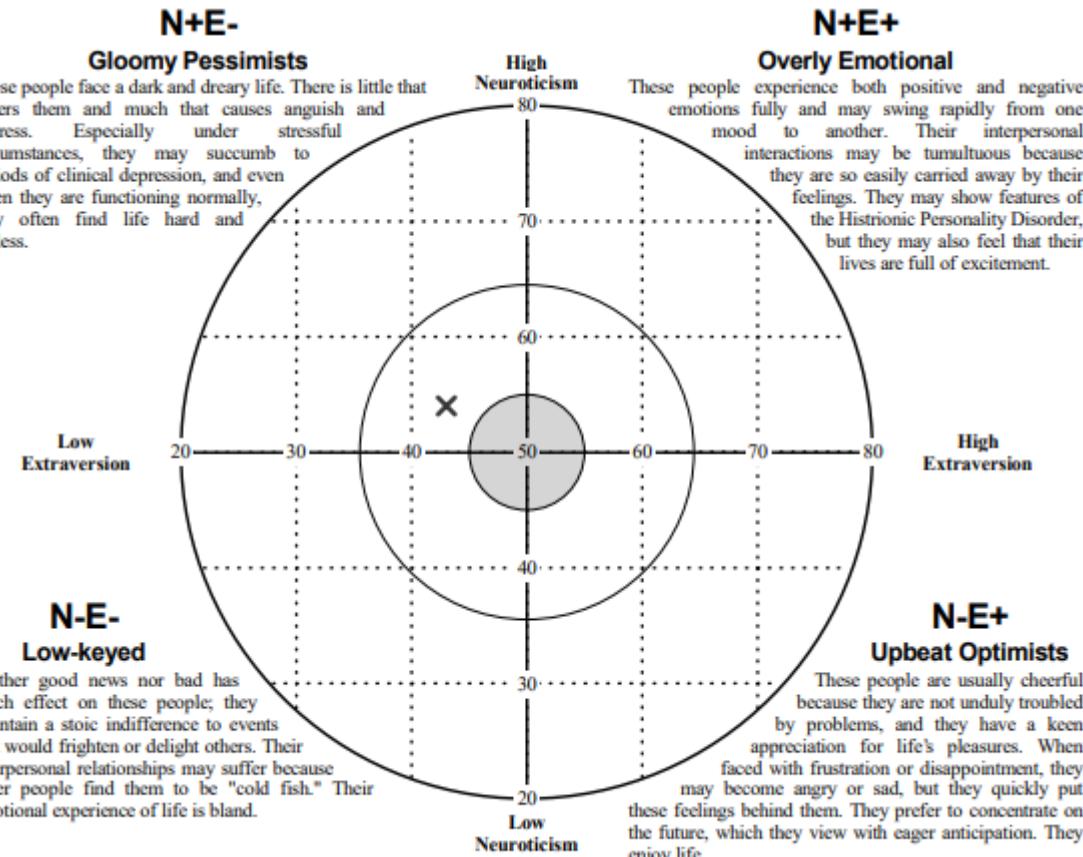
## ПОЧЕМУ BIG FIVE?

	Экстравер- сия	Дружелюбие	Сознатель- ность	Нейротизм	Открытость новому	Вовлечен- ность
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



# МОЖНО ИЗУЧАТЬ «ПРОФИЛИ»



## Особенно, если:

- 1) Черты достаточно выражены
- 2) Значения позволяют четко отнести к конкретному квадранту
- 3) Фасеты (составляющие черт) на сопоставимом уровне значения



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

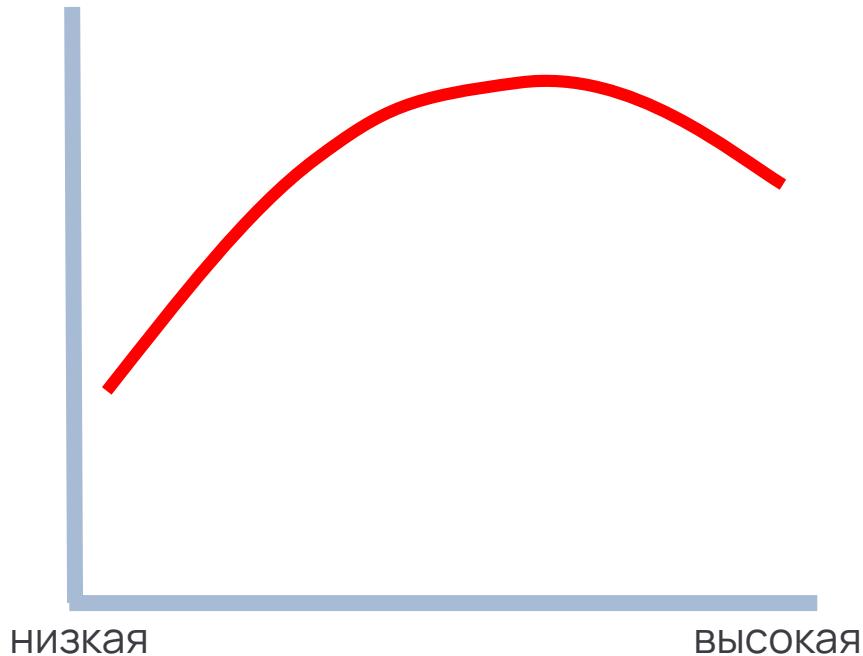


Центр  
Командных  
Компетенций

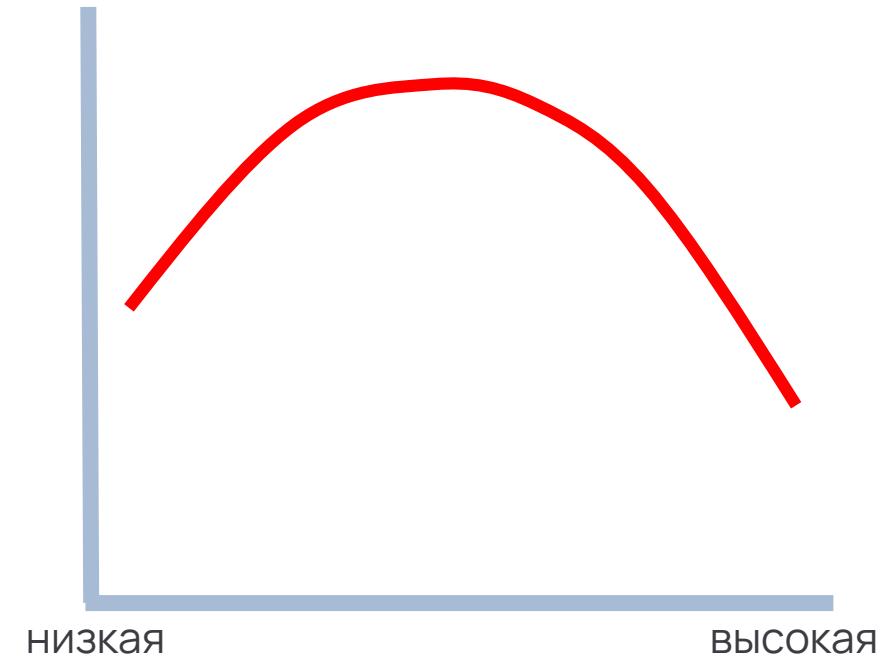
Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## ПРЕДПОЧТЕНИЕ + «БАРЬЕР»



Conscientiousness  
(сознательность)



Agreeableness  
(дружелюбие)



## ПОЧЕМУ DARK TRIADE?

- 1. МАКИАВЕЛИЗМ**
- 2. НАРЦИССИЗМ**
- 3. ПСИХОПАТИЯ**





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ПОЧЕМУ AVEM?

G

1. Субъективная значимость работы
2. Профессиональное честолюбие
3. Готовность расходовать энергию
4. Стремление к совершенству
5. Способность дистанцироваться

S

6. Тенденция к отказу
7. Наступательное преодоление проблем
8. Внутренний покой
9. Переживание профессионального успеха
10. Удовлетворенность жизнью
11. Переживание социальной поддержки

B

A



## КОРРЕЛЯЦИИ С СОЦИОМЕТРИЕЙ

- «Готовность расходовать энергию»  
– прямо связано с центральностью в системе деловых отношений и не имеет отражения в «эмоциональной системе», даже при низких значениях
- «Способность дистанцироваться»  
– обратно связана с центральностью в системе деловых предпочтений
- «Переживание профессионального успеха» – прямо связано с центральностью в системе деловых и эмоциональных отношений и со степенью посредничества в эмоциональных
- «Удовлетворенность жизнью»  
– прямо связано с центральностью в «эмоциональной системе» и со степенью посредничества в «деловой»
- «Стремление к совершенству» – обратно связано с центральностью в системе эмоциональных и деловых предпочтений



# КОМАНДНЫЕ РОЛИ +

## Командные роли

### Когнитивные творческие стили

(по Kirton, M. J., 2003)

и другие особенности поведения

### Коррелирующие факторы большой пятерки

#### Мотиватор

Иновационный когнитивный стиль; контролирующее поведение; доминирование в конфликтах, возможно – макиавеллиевское поведение; ориентация на достижения; часто – эмоциональный интеллект ниже среднего; конфликтность

Экстраверсия,  
открытость новому

#### Координатор

«Бриджинг»; контролирующее поведение; попытки найти компромисс в конфликтах; прямое, открытое поведение; эмоциональный интеллект – выше среднего

Экстраверсия,  
эмоциональная  
стабильность

#### Генератор идей

Иновационный когнитивный стиль; доминирование в конфликтах; возможно – макиавеллиевское поведение; стремление к присоединению – низкое; интеллектуальная направленность

Экстраверсия,  
эмоциональная  
стабильность,  
открытость новому

#### Аналитик

«Бриджинг»; адаптивный когнитивный стиль

Сбалансированный,  
«средний» профиль



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

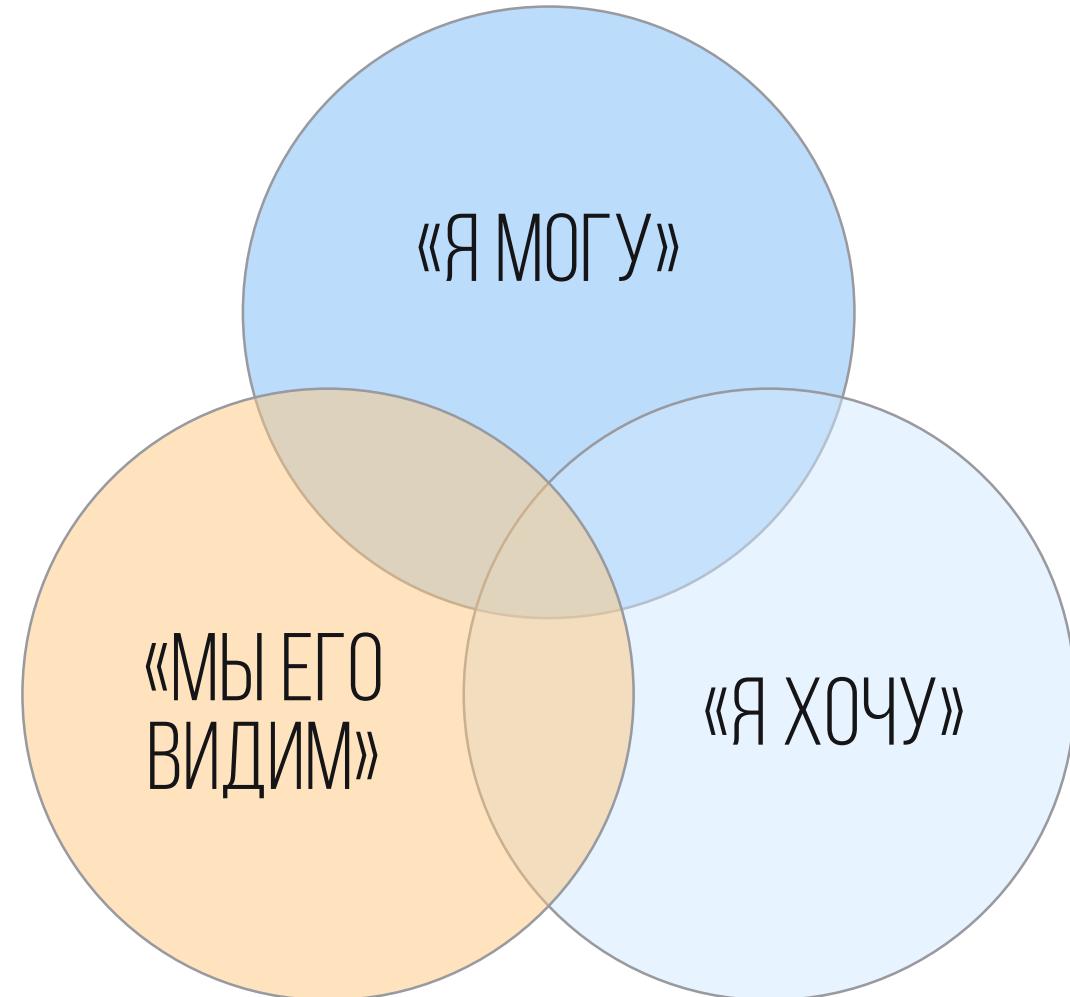


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## КОМАНДНЫЕ РОЛИ ≠ ОПРОСНИК БЕЛБИНА





## А ЧТО ПО ПОВОДУ СТРУКТУРЫ МОТИВАЦИИ?

	Лидеры		Состав			Власти
	Среднее	SD	Среднее	SD		
<b>Достижения</b>	6,48	1,51	6,18	1,74		
<b>Власти</b>	<b>8,12</b>	1,28	<b>6,36</b>	1,89	<b>Внешняя Среда</b>	0,245
<b>Присоединения</b>	6,11	2,26	5,59	2,13	<b>Цель</b>	<b>0,447*</b>
					<b>Лидер</b>	<b>0,614*</b>
					<b>Состав</b>	0,348
					<b>Взаимодействие</b>	<b>0,536*</b>

$t\text{-value}=8,24$

\*  $p<0,05$



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



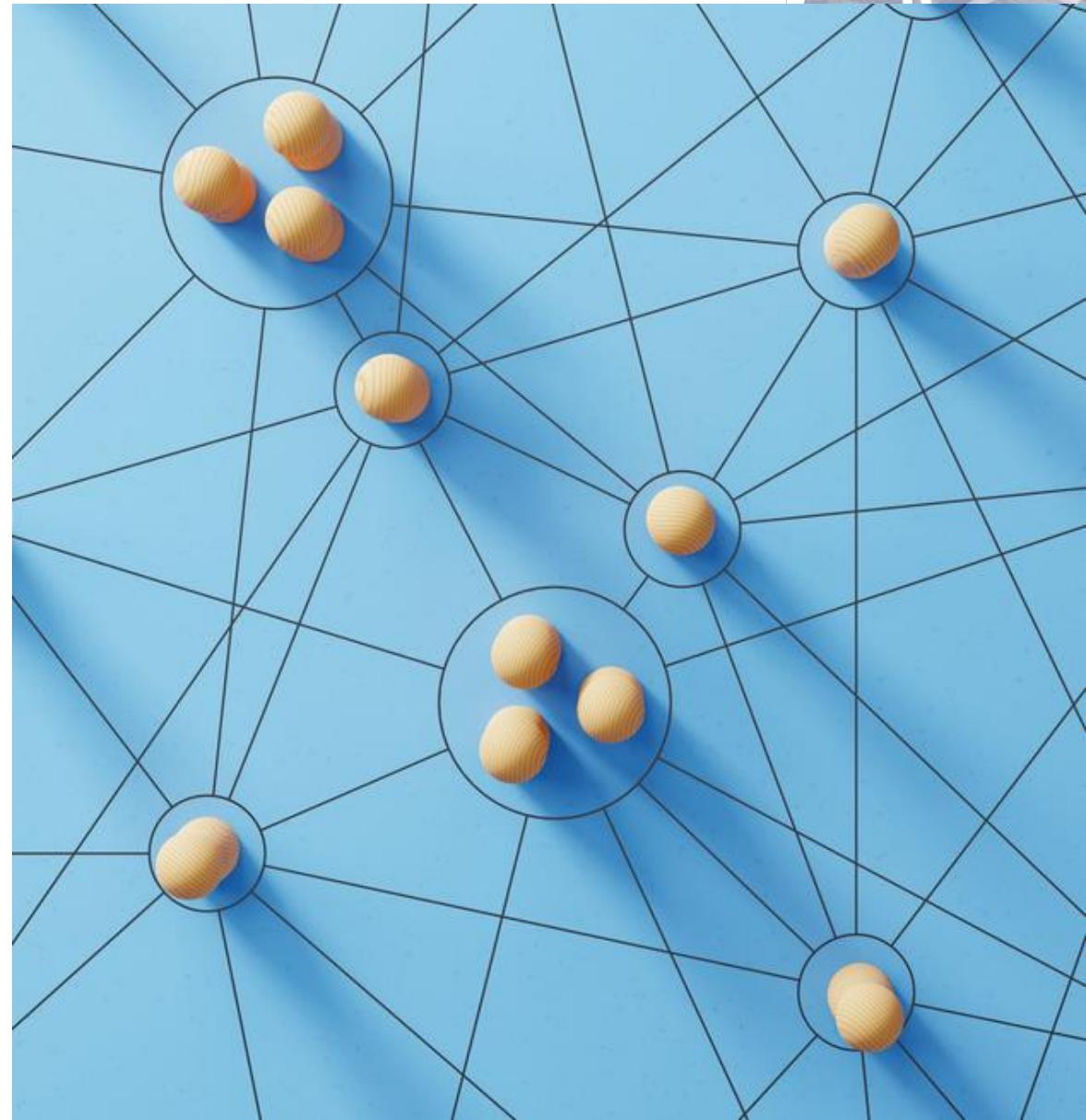
Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



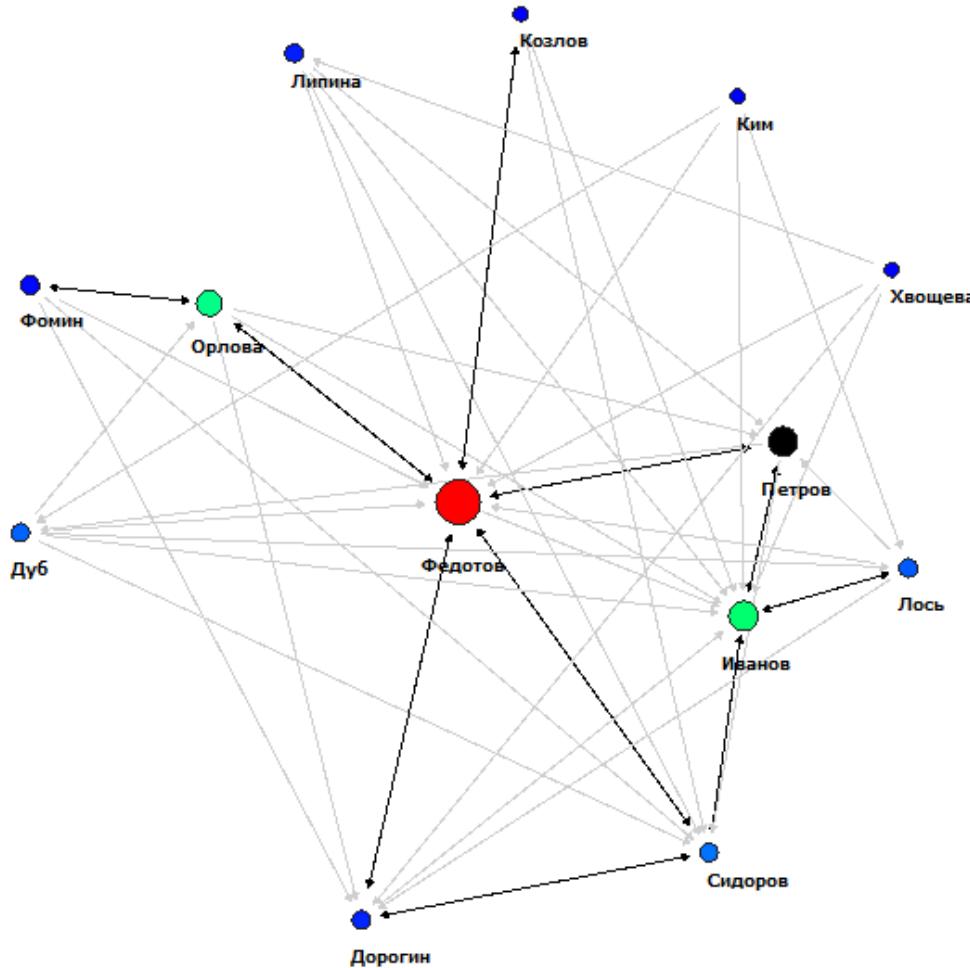
# «ВХОДЫ»: ИНДИВИДУАЛЬНЫЙ И КОМАНДНЫЙ УРОВНИ

СЕТИ, ИЕРАРХИИ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ  
КУЛЬТУРА КОМАНДЫ / ОРГАНИЗАЦИИ  
И ЦЕННОСТИ СОСТАВА





# СЕТИ, ИЕРАРХИИ, ВЗАИМООТНОШЕНИЯ



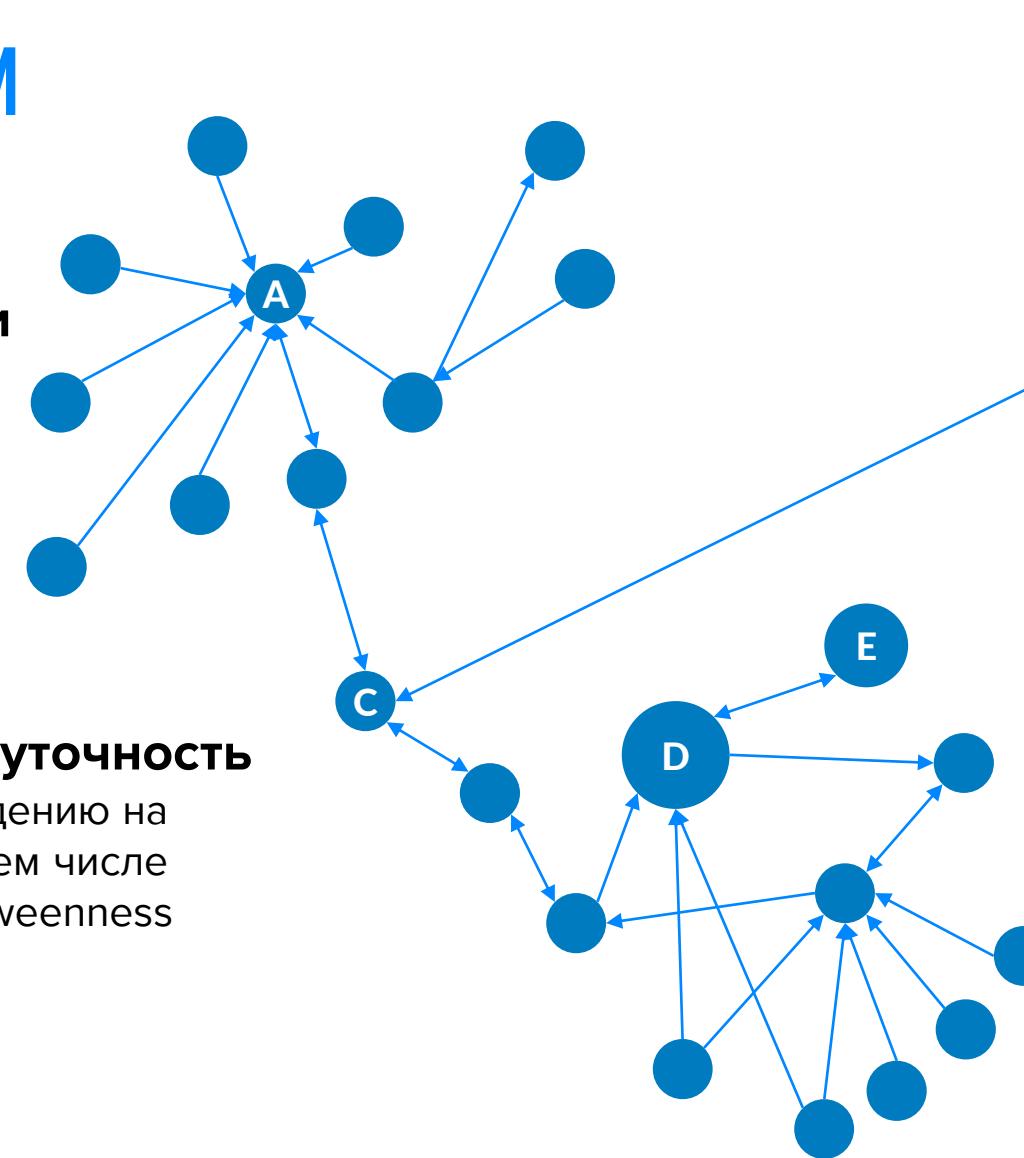
Экспертное лидерство

	Популярность	Влияние	Посредничество	Критичность удаления	Скорость информирования	Коэффиц. 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



# СЕТЕВЫЕ МЕТРИКИ

**Степень центральности**  
(по числу связей, degree centrality)



**Промежуточность**  
(по нахождению на наибольшем числе путей, betweenness centrality)

**Близости**  
(по наименьшему расстоянию до остальных узлов, closeness centrality)

**PageRank**  
(по числу связей с влиятельными узлами, closeness centrality)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

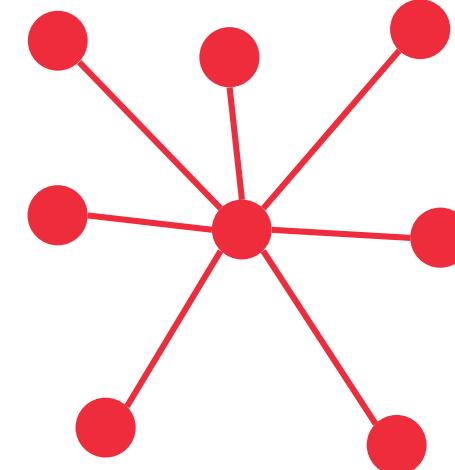
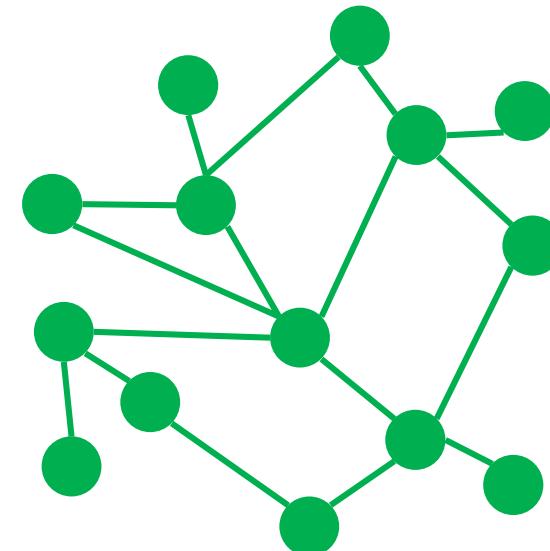
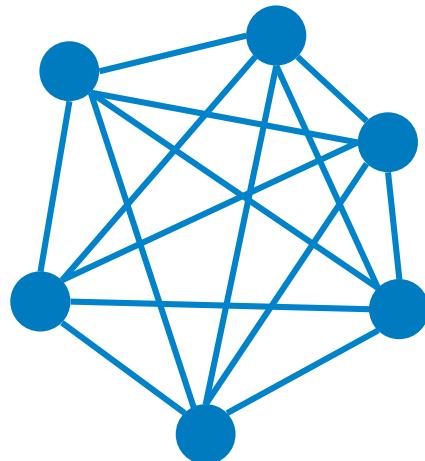


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## ПОКАЗАТЕЛИ СЕТИ



«Полный граф», (0,00) ..... Степень централизации ..... «Звезда» (1,00)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

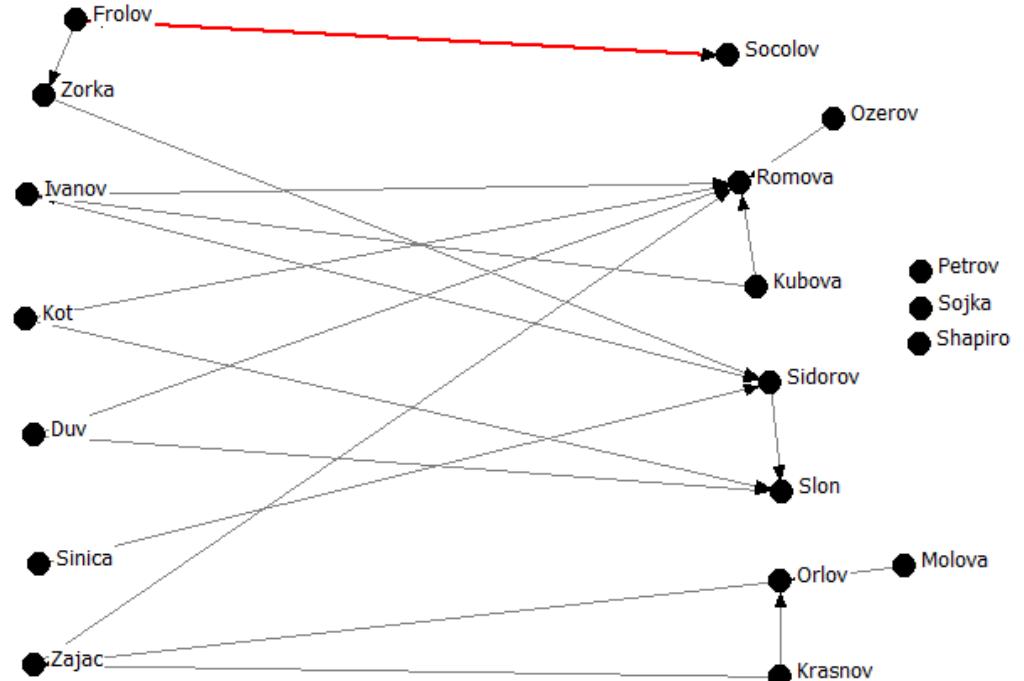
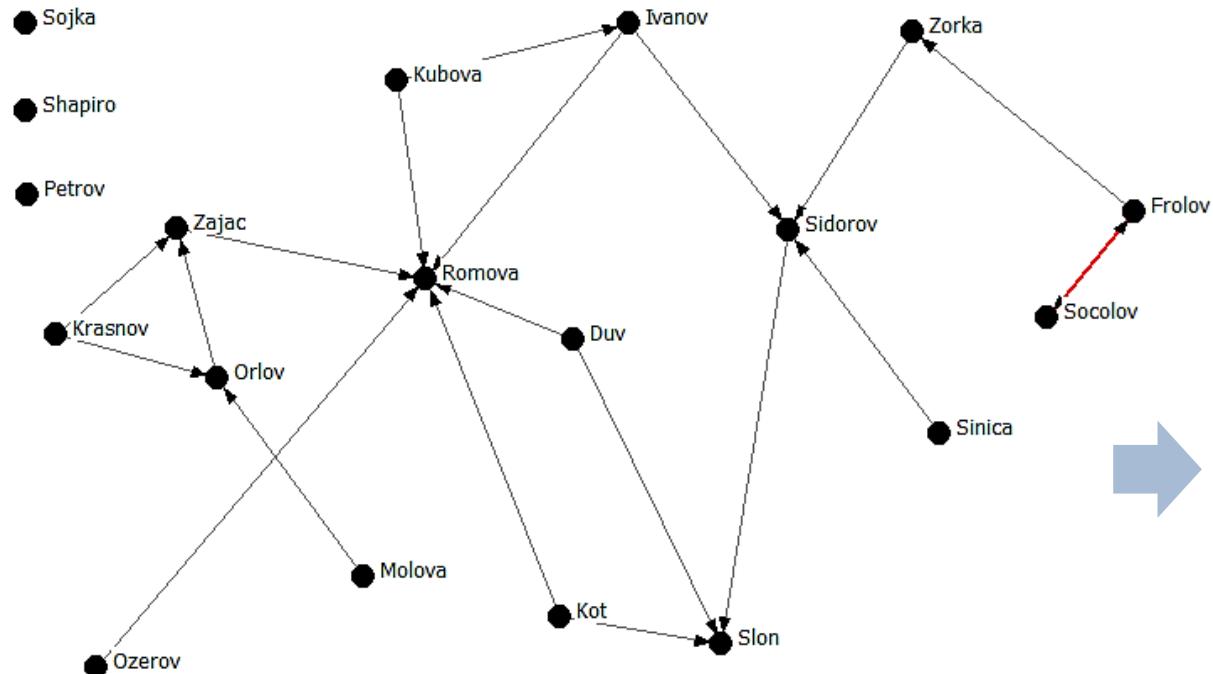


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## СТРУКТУРА ОТНОШЕНИЙ В КОМАНДЕ



ФУНКЦИЯ «А»

ФУНКЦИЯ «Б»



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

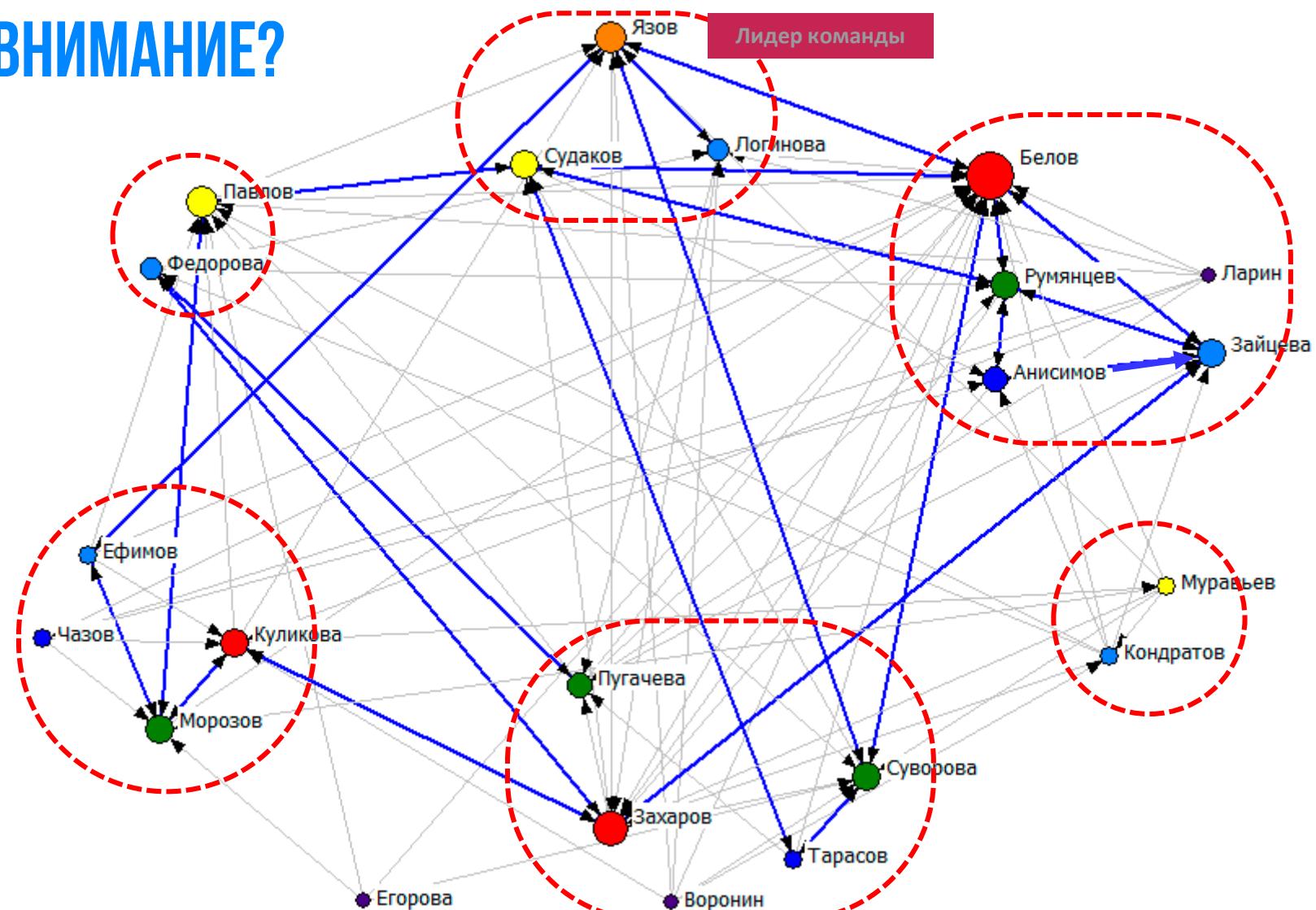
Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## НА ЧТО СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ?



Взаимные выборы,  
«экспертность»  
Схожесть  
функций





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

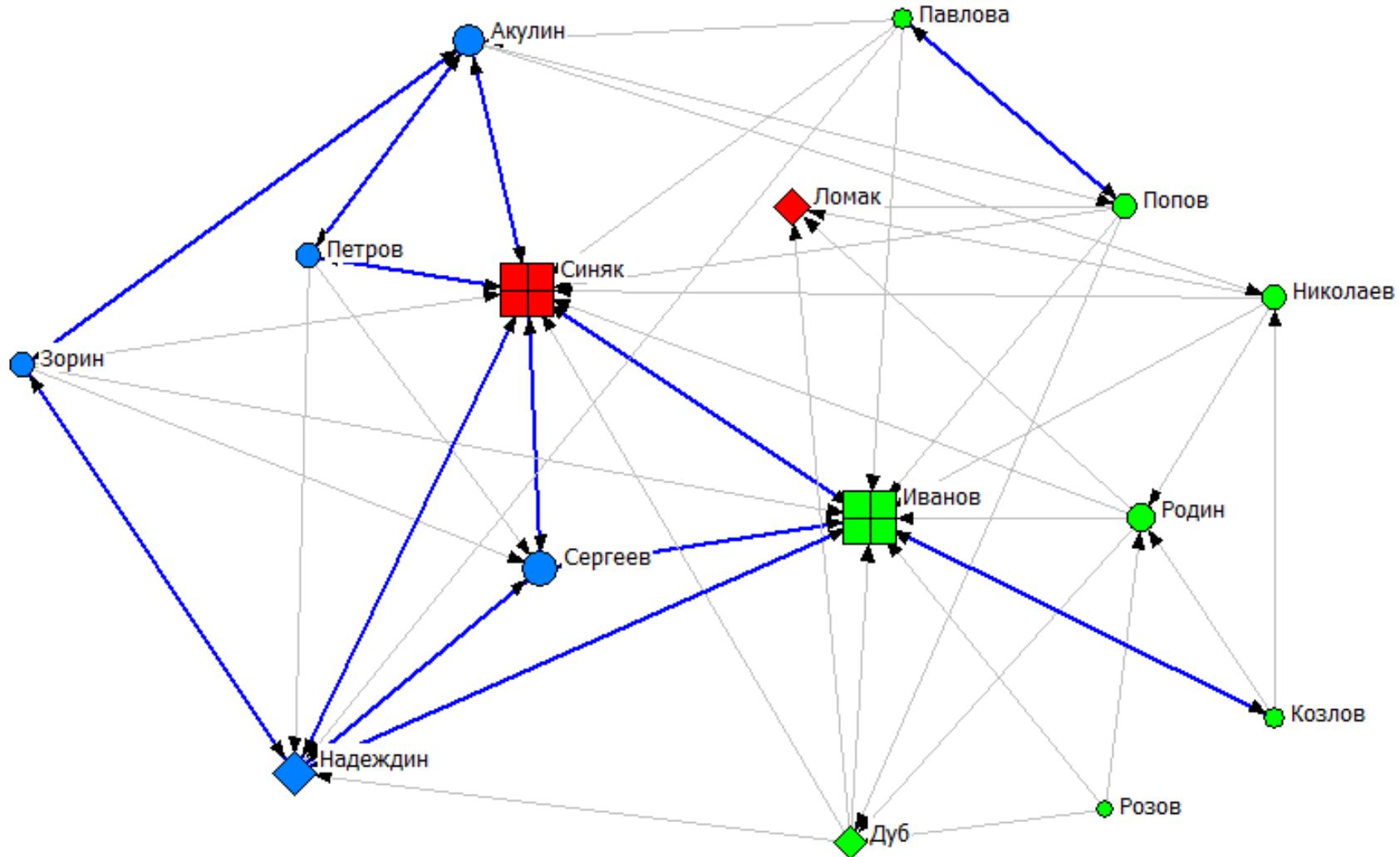


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## НА ЧТО СТОИТ ОБРАТИТЬ ВНИМАНИЕ?





# КУЛЬТУРА И ЦЕННОСТИ ЧЛЕНОВ КОМАНДЫ

Оценка командой



Оценка лидером





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## ПОЧЕМУ ВАЖНА КУЛЬТУРА?

**Близость** текущей  
и желаемой культуры

Выполнение  
объемов

**0,892\***

Выполнение  
в срок

**0,753\*\***

\*  $p < 0,01$

\*\*  $p < 0,05$



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ПРОЦЕССЫ И СОСТОЯНИЯ

ОПРОСНИК АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ 5F

ОПРОСНИК КАЙЛА ЛЬЮИСА (TTMS)

ОПРОСНИКИ ВОВЛЕЧЕННОСТИ,  
ИНДЕКСЫ СПЛОЧЕННОСТИ И ПР.

ОПРОСНИК GRPI, GRPI-TPC

ОПРОСНИК ПАТРИКА ЛЕНСИОНИ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

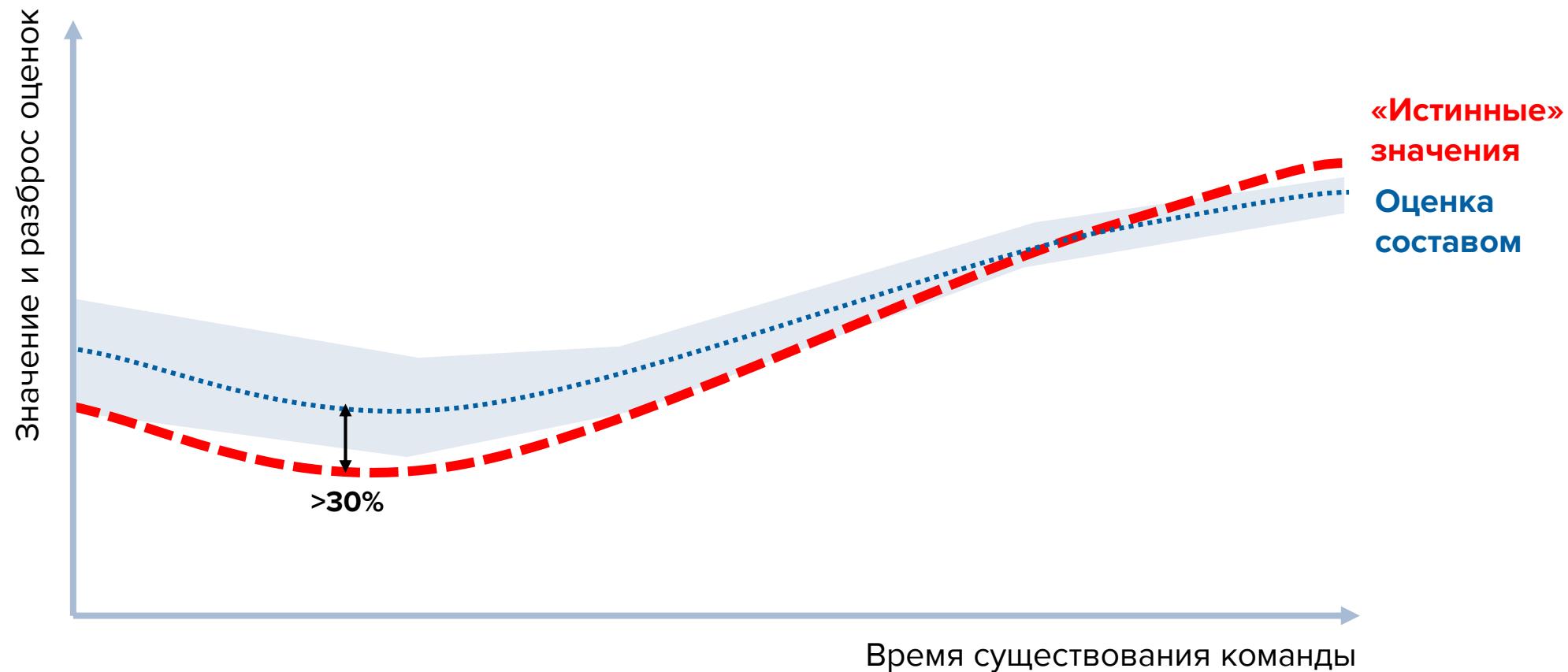


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ПРОБЛЕМА ДИНАМИКИ САМООЦЕНКИ КОМАНДЫ





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ОПРОСНИК АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ 5F

45

вопросов-критериев

5

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

3

модификации:  
«Общий»  
«Госсфера»  
«Проект»



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# ОПРОСНИК АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ 5F

9

вопросов  
на каждый  
фактор

ШКАЛА

- 4** РЕАЛИЗОВАНО ПОЛНОСТЬЮ
- 3** РЕАЛИЗОВАНО ПО БОЛЬШЕЙ ЧАСТИ
- 2** РЕАЛИЗОВАНО ЛИШЬ ЧАСТИЧНО
- 1** ПРАКТИЧЕСКИ НЕ РЕАЛИЗОВАНО



# ОПРОСНИК АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ 5F

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 потребно	3	4	1	4	4	2	4	2	2	3	4	3	4	3	4	3,13
1.2. На регулярной основе проводится мониторинг потребносте	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 деятельнос	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 предшеств	2	4	4	4	2	3	4	2	2	2	4	4	4	3	4	3,20
1.5. Деятельность команды непосредственным образом связан	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 результа	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	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	4	4	4	4	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3,47
1.9. Система вознаграждений членов команды существенно зав	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



# ОПРОСНИК АКТУАЛЬНОГО СОСТОЯНИЯ КОМАНДЫ 5F

2

набора  
данных

1.1. У Вас определены основные целевые группы, чьи потребности должна удовлетворять Ваша Команда.	3,13
1.2. На регулярной основе проводится мониторинг потребностей различных целевых групп с целью выработки стратегии дальнейшего развития.	1,87
1.3. Все члены Команды знают основные угрозы для деятельности структуры и себя лично, в соответствии с которыми Команда может реагировать.	1,93
1.4. Команде понятна ее миссия, отличающая ее от предшественников и других подобных структур.	3,20
1.5. Деятельность команды непосредственным образом связана с реализацией существующей стратегии.	3,40
1.6. Все члены Команды осознают выгоды, связанные с 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 членам.	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 их реализации.	2,47
2.9. Вы лично воодушевлены целями Команды.	3,40

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

2) Результаты оценки  
по 5 факторам модели

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



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## ЭТО РАБОТАЕТ :)

	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**
<b>Среднее по 5 факторам</b>	<b>0,50**</b>	<b>0,61**</b>	<b>0,65**</b>	<b>0,47**</b>	<b>0,63**</b>

B1: «Команда всегда выполняет объем запланированных работ»

\*\* p < 0,05

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»



## АНАЛИЗ ПО ФАКТОРАМ

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

ВС>Ц>Л>С>В

- 3) Смотрим 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	<b>1,8</b>
Цель	<b>2</b>
Лидер	<b>2</b>
Состав	<b>3,5</b>
Взаимодействие	<b>3,5</b>

Внешняя среда	<b>3,5</b>
Цель	<b>2</b>
Лидер	<b>3</b>
Состав	<b>3</b>
Взаимодействие	<b>1,5</b>

Внешняя среда	<b>3,5</b>
Цель	<b>3,2</b>
Лидер	<b>3</b>
Состав	<b>2,5</b>
Взаимодействие	<b>2</b>

Внешняя среда	<b>3,5</b>
Цель	<b>3,5</b>
Лидер	<b>3,4</b>
Состав	<b>3</b>
Взаимодействие	<b>2,9</b>

### 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

### Бурление

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

### 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.

### 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.



## ОЦЕНКА ПО КРИТЕРИЯМ

### **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.

### **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).



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# 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.

**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



# СОГЛАСОВАННОСТЬ ОЦЕНОК

	НИЗКАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ	ВЫСОКАЯ СОГЛАСОВАННОСТЬ
НИЗКИЕ ЗНАЧЕНИЯ	<p>Кто-то занижает? Кто-то заметил первым? «Слепое пятно»?</p>	<p>Явное «узкое место»</p>
ВЫСОКИЕ ЗНАЧЕНИЯ	<p>Кто-то завышает? Не все в курсе? Нет чёткости в подходе?</p>	<p>Радуемся 😊</p>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



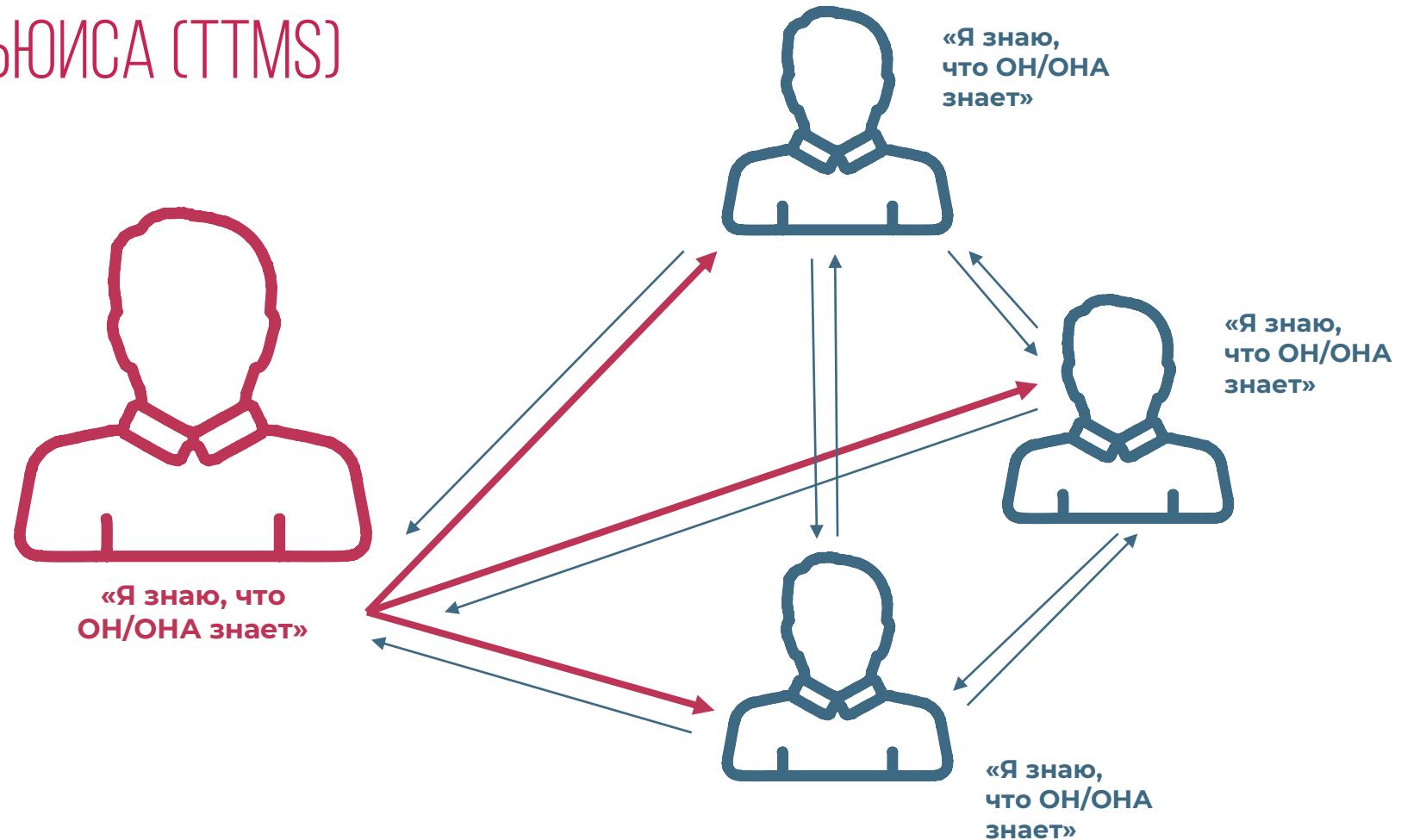
Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# СИСТЕМА ТРАНСАКТИВНОЙ ПАМЯТИ КОМАНДЫ

ОПРОСНИК КАЙЛА ЛЬЮИСА (TTMS)





АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

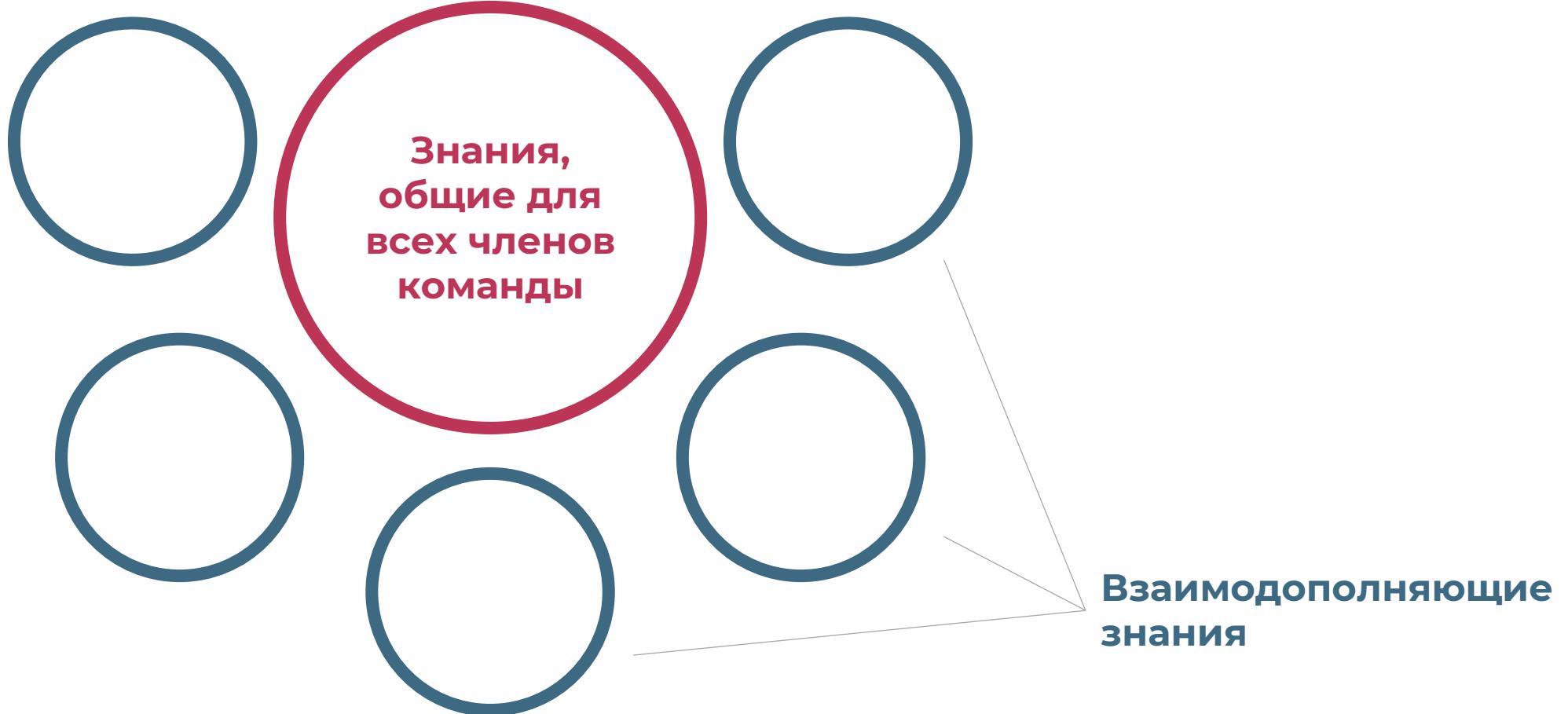


Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»

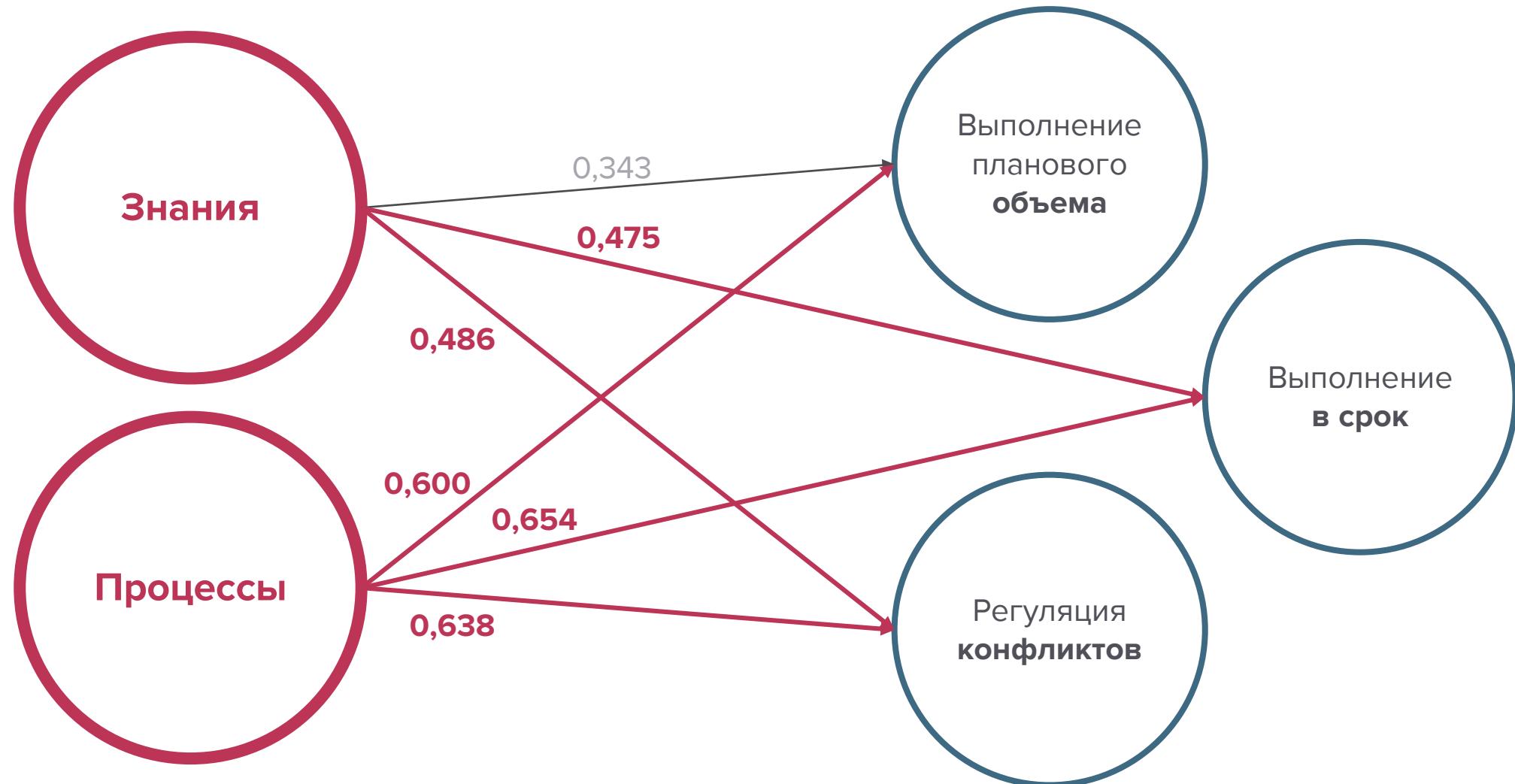


# МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ КОМАНДЫ





## МЕНТАЛЬНЫЕ МОДЕЛИ КОМАНДЫ



# КАК ИСПОЛЬЗУЕМ?



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



# 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



# РЕКОМЕНДАЦИИ ПОД КАЖДЫЙ ИЗ КРИТЕРИЕВ...

## Критерии, требующие развития

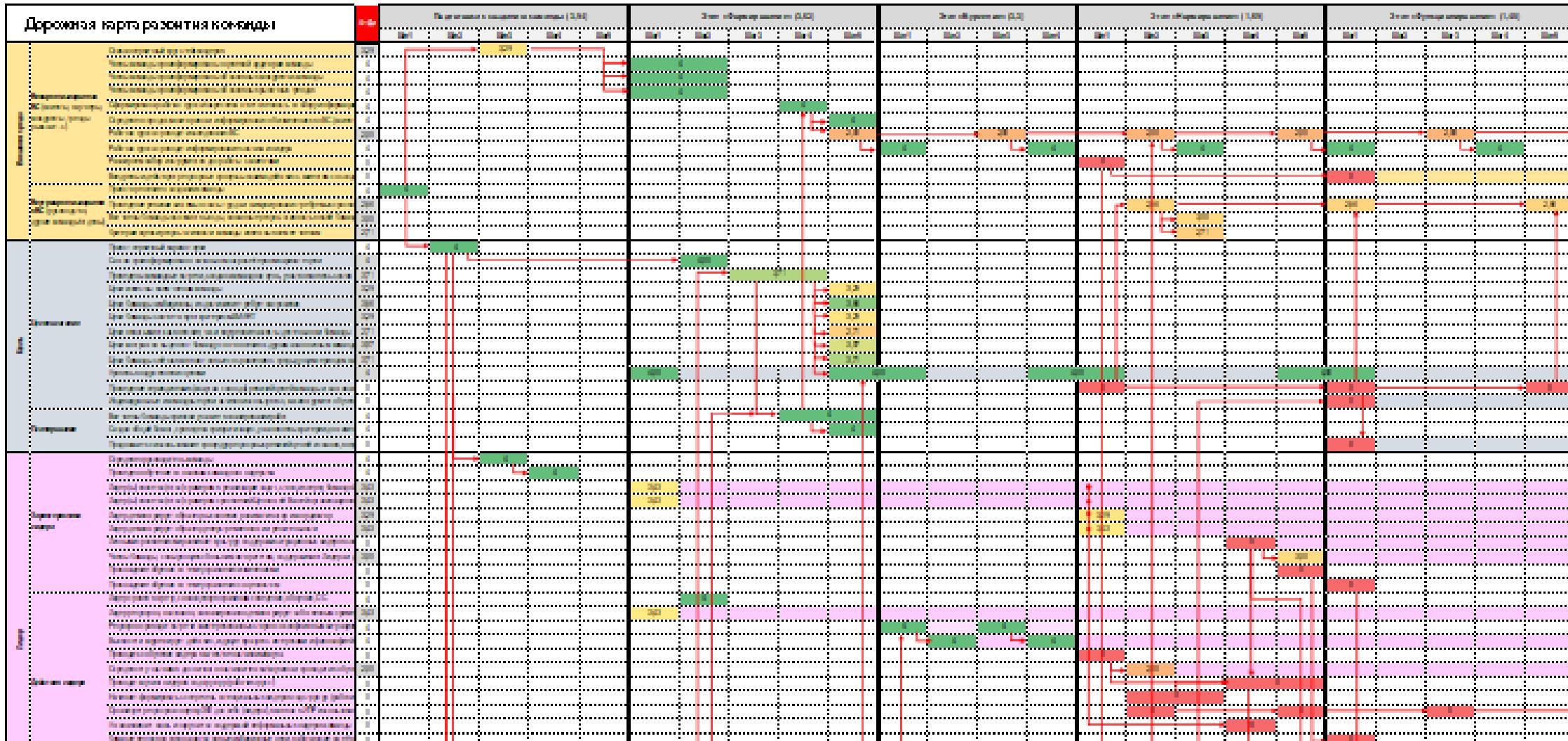
**3.4.** Значительное время (более 30%) Лидер посвящает **обучению и развитию** других членов Команды.

## Возможные развивающие действия

- 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 супervизию и коучинг наставников.
- При необходимости, пройти специальное обучение (рекомендуется совместно с составом команды) по навыкам наставничества



# OCHOBA – TEAM ROADMAP





# ТРЕКИ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

Шаг №1. «Внешняя среда»	Этап: «Формирование»	Культура: «Предпринимательская»
<ul style="list-style-type: none"><li>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.</li><li>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.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Провести ряд встреч/мероприятий, направленных на неформальное знакомство друг с другом. Возможно, проведение целевых командообразующих мероприятий.</li><li>Установить и четко отслеживать правила, связанные с экологичностью общения, поведением, корректностью обратной связи. Собственным примером демонстрировать стиль общения, ожидаемый в команде</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Развивайте компетенции лидера, связанные с созданием изменений и внедрением инноваций. Развивайте умение поддерживать взаимоотношения со стейкхолдерами и привлекать внешние ресурсы.</li><li>Проверьте критерии оценки и эффективности. Вознаграждаются ли сотрудники за достижение целей производства/продаж, сохранение доли рынка и конкурентных преимуществ?</li></ul>



## ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ШАГОВ

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



Центр  
Командных  
Компетенций

5F 3.0

Вход в систему

Запомнить меня

Вход

[Забыли пароль?](#)

[Инструкция](#)

[Регистрация](#)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## 2 ТИПА ОТЧЕТОВ...



**«ПОРТРЕТ КОМАНДЫ»**

**ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ОТЧЕТЫ**



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр  
Командных  
Компетенций

Ежегодная онлайн-конференция  
«Командный менеджмент в XXI веке»



## ЧТО В КОМАНДНОМ ОТЧЕТЕ?

- Анализ по 5 факторам
- Этап развития команды
- Данные по 9 командным метрикам
- Ролевое распределение
- Данные по оргкультуре команды и лидера с прогнозом устойчивости/изменений
- Результаты социометрии (лидерский потенциал, конфликты, сотрудничество)
- Участники из списка «Особого внимания»
- Рекомендации по последовательности развития команды (с учетом этапа развития и выбранного типа культуры)
- Рекомендации по ролевым дефицитам
- Рекомендации по формированию подструктур

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ! ВАШИ ВОПРОСЫ?



Александр Гудиев



+7 (915) 308 49 50



[alex@gudiev.com](mailto:alex@gudiev.com)



+7(915) 308 49 50



[www.team5f.ru](http://www.team5f.ru)  
[www.gudiev.com](http://www.gudiev.com)