



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХI ВЕКЕ

Командная диагностика: как направить результаты оценки команды на достижение бизнес-целей

Алёна Мачулина



Formatta



Алёна Мачулина

Руководитель направления оценки персонала Formatta

- Мы в Formatta с 2008 года помогаем компаниям эффективнее управлять персоналом: через оценку и развитие сотрудников, моделирование компетенций, трансформацию корпоративной культуры



Фазы развития команды по Брюсу Такману



Признаки, что команде нужна диагностика и синхронизация

- Конфликты внутри
- Токсичная атмосфера
- Нет сплочённости вокруг общей цели
- «Глаз не горит»
- Нужны изменения и развитие
- Адаптация нового лидера команды



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

Первый шаг независимо от запроса команды — проблематизация на данных

Это качественная диагностика, с результатами
которой работаем в 3 направлениях

1

Индивидуально
с каждым
участником

2

С лидером
команды

3

Отдельно —
со всей командой

1

Как мы строим индивидуальную работу с участниками команды

- Оценка потенциала
- Оценка компетенций
- Оценка предпочтаемых и избегаемых ролей в команде
- Диагностика по командным порокам
- Индивидуальная развивающая обратная связь по результатам диагностики

По ссылке — гайд с обзором инструментов оценки: с их плюсами, ограничениями и ситуациями применения



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

2

Работа с лидером команды = индивидуальный
уровень + синхронизация по дальнейшей работе

- Оценка потенциала
- Оценка компетенций
- Оценка предпочтаемых и избегаемых ролей в команде
- Диагностика по командным порокам
- Индивидуальная развивающая обратная связь по результатам диагностики
- Обсуждение общекомандных результатов
- Определение «болевых» точек
- Согласование стратегии их преодоления
- Определение фокусов для обсуждение с командой



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

3

Отдельно — групповая работа со всей командой

- Общекомандные результаты
- Общие сильные и слабые стороны
- Ролевой состав команды
- Обсуждение точек, где «сбоит»
- Мозговой штурм по способам их преодоления



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В ХХІ ВЕКЕ

Пример индивидуальных результатов

В зависимости от задачи в индивидуальной оценке смотрим на:

- Потенциал
- Компетенции
- Ценности
- Роли в команде

РЕЗУЛЬТАТЫ УЧАСТНИКА

Имя Фамилия
Дата оценки: число / месяц / год

ОЦЕНКИ ПО КОМПЕТЕНЦИЯМ

Группа	Потенциал	Навык
Разбирается в информации	2,0	2,5
Вникает в смысл данных	3,0	2,5
Убеждает	4,0	2,0
Демонстрирует саообладание	2,5	4,0
Урегулирует конфликты	2,5	3,0
Выявляет и использует возможности	3,5	2,5

РЕЗУЛЬТАТЫ ТЕСТА СПОСОБНОСТЕЙ

Способность	Степень
Вербальные	7 из 10
Числовые	9 из 10

РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА

Компетенция	Оценка
Решает проблемы	2,5
Исследует причину проблемы	2,0
Разрабатывает новаторские решения	3,0
Влияет на людей	4,5
Развивает отношения	3,0
Добавивается взаимопонимания	3,0
Лидирует	3,0
Адаптируется к изменениям	1,5
Сохраняет эмоциональную устойчивость	5,0
Поддерживает других	2,5
Добавляется результата	1,0
Работает продуктивно	1,0
Работает упорядоченно	3,5
Двигается к успеху	3,5

Сильные стороны

- Оперативно изучает информацию, предлагает различные варианты решения проблем, учитывает вариативность развития событий.
- Демонстрирует уверенность и настойчивость в достижении цели, прилагает дополнительные усилия, ищет альтернативные варианты, что может помочь в достижении успехов в переговорах.
- Готова заходить в потенциально конфликтные темы взаимодействия, не избегает «острых углов». Сохраняет высокую работоспособность и настойчивость даже в ситуации сопротивления.

Ограничения

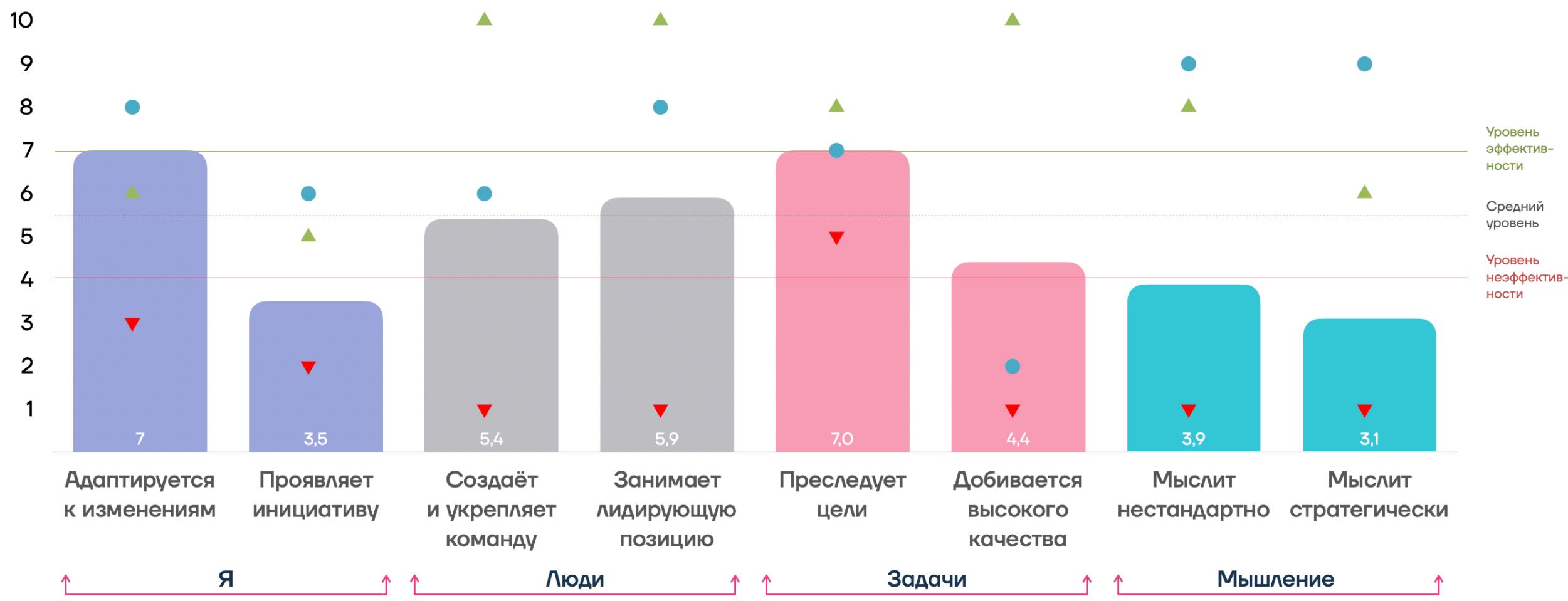
- При работе с информацией может не погружаться в детали, не изучать ключевые проблемы, тренды и взаимосвязи, в связи с чем выводы могут быть недостаточно проработаны. Требуется дополнительное время для осуществления расчетов и качественного обоснования своей позиции.
- Концентрируется на краткосрочных решениях, доступных здесь и сейчас, не простирает системного видения ситуации, стратегических перспектив и возможностей развития бизнеса.
- Не прорабатывает аргументы с опорой на данные и интересы собеседника, не уделяет достаточно внимания выявлению его позиций. В связи с этим используемые аргументы могут быть недостаточно убедительными и не отвечать потребностям партнера. Может продвигать свою позицию излишне прямолинейно.

Зоны развития

- При работе с информацией может не погружаться в детали, не изучать ключевые проблемы, тренды и взаимосвязи, в связи с чем выводы могут быть недостаточно проработаны. Требуется дополнительное время для осуществления расчетов и качественного обоснования своей позиции.
- Концентрируется на краткосрочных решениях, доступных здесь и сейчас, не простирает системного видения ситуации, стратегических перспектив и возможностей развития бизнеса.
- Не прорабатывает аргументы с опорой на данные и интересы собеседника, не уделяет достаточно внимания выявлению его позиций. В связи с этим используемые аргументы могут быть недостаточно убедительными и не отвечать потребностям партнера. Может продвигать свою позицию излишне прямолинейно.

Пример общекомандных результатов оценки по компетенциям

▲ MAX значение по группе
▼ MIN значение по группе
● Результаты лидера команды



По результатам оценки опросником FORcast

Диагностика по ролям

Высокий результат

Средний результат

Низкий результат

По результатам оценки
опросником FOrecast

Фронтлайнер

Визионер

Исследователь

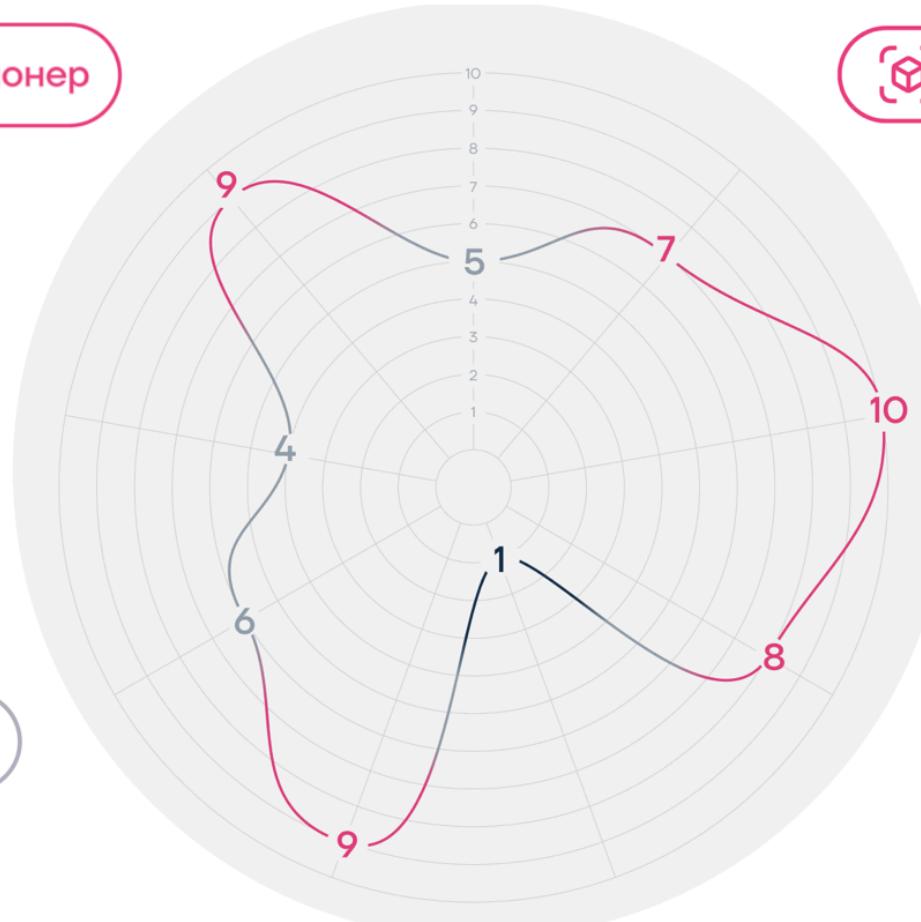
Супервизор

Драйвер

Интегратор

Челленджер

Лидер



Формат общекомандных результатов оценки по ролям – на таймлайне проекта

Роли по этапам проекта. Карта проекта

Логотип компании



Планирование

Аналитика

Реализация

Мониторинг

Завершение

Frontliner



Челленджер



Интегратор



Лидер



Визионер



Исследователь



Инноватор



Супервизор



Драйвер



Результаты работы с командой по итогам диагностики

- Осознание своих гэпов и мотивация к их преодолению
- Внесение ясности
- Сближение команды: «тает лёд»
- Сонастройка команды
- Согласованные принципы взаимодействия
- Action plan, созданный самой командой



АКАДЕМИЯ
СОЦИАЛЬНЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Центр
Командных
Компетенций

КОНФЕРЕНЦИЯ
КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В XXI ВЕКЕ

А дальше?



Ничего не поменяется без системной работы
с результатами диагностики

1

Согласованный action plan

С ответственными, сроками,
регулярными встречами
с лидером и —
желательно — HR BP,
личным интересом лидера
в реализации

2

Программы развития

Если есть гэпы в навыках,
причём чаще всего
проблема не в неумении,
а в глубинных установках
и барьерах

3

Командный коучинг

если проблемы
не только навыковые,
но и отношенияческие



Отвечу на ваши вопросы — по инструментам
и сценариям оценки или освоению
методологии

Алёна Мачулина

Руководитель направления оценки персонала



Телеграм-канал
Formatta
<https://t.me/formattahr>

+7 495 540-5876

info@formatta.ru

formatta.ru