



КОМАНДНЫЙ ПРОФИЛЬ

Настоящий отчет подлежит хранению и использованию в соответствии с требованиями о защите персональных данных и является достоверным в течение двух лет

СОДЕРЖАНИЕ

ОБ ОТЧЕТЕ	3
1. КОМАНДНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ЧЕРТЫ	4
1.1 Профиль и проявление личностных черт команды	5
1.2 Индивидуальные профили	7
1.3 Сравнение профилей лидера и команды	15
1.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму личностных черт	16
2. КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ	17
2.1 Профиль и проявление деструктивных стратегий команды	18
2.2 Индивидуальные профили	19
2.3 Сравнение профилей лидера и команды	32
2.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму деструктивных стратегий	33
3. КОМАНДНЫЕ ДРАЙВЕРЫ	34
3.1 Профиль команды и проявление командных драйверов	36
3.2 Индивидуальные профили	37
3.3 Сравнение профилей лидера и команды	54
3.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму мотивационных драйверов	56
4. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	57
4.1 Общие выводы	58
4.2 Рекомендации	60
4.3 Список команды	62
4.4 Результаты опросника «Личностные черты»	63
4.5 Результаты опросника «Деструктивные стратегии»	65
4.6 Результаты опросника «Мотивационные драйверы»	67

ОБ ОТЧЕТЕ

Отчет базируется на ответах участников команды, полученных в результате прохождения опросников системы оценки ЭРА. В основу положены формулы, связывающие личностные профили отдельных членов команды в единое целое и позволяющие судить о сильных сторонах команды и о факторах риска.

Цель командного отчета по системе оценки ЭРА заключается в обеспечении лидера информацией, необходимой для раскрытия потенциала команды:

- В каких задачах команда способна проявить себя наиболее эффективно?
- В каких задачах команде необходимо усиление?
- Могут ли участники команды конструктивно взаимодействовать друг с другом и работать над совместными проектами?
- Какие общие ценности объединяют команду?
- Что делать с плохими результатами работы и конфликтами внутри команды?

СТРУКТУРА ОТЧЕТА

Командные личностные черты

Каждый участник обладает набором личностных черт, которые обеспечивают его эффективность в определенных условиях. Сочетание личностных черт всех членов команды может потенцировать или ослаблять эффективность команды при осуществлении той или иной деятельности.

Командные деструктивные стратегии

В ситуации давления и стресса участники команды могут демонстрировать контрпродуктивное поведение, которое в итоге отрицательно повлияет на общий результат. Предпочтение большинством участников команды неконструктивных моделей поведения в стрессе может вызвать риски при совместной работе в напряженной обстановке.

Командные драйверы

Ценности и мотивы, которые разделяет большинство участников команды, определяют корпоративные правила, культуру, стиль принятия решений. Глубокое понимание общих ценностей и приверженность им может значительно повысить эффективность работы команды.

Выводы

Раздел обобщает результаты по трем блокам (сильные стороны команды, факторы риска и культура в команде), содержит основные выводы и рекомендации по улучшению работы команды.

1. КОМАНДНЫЕ ЛИЧНОСТНЫЕ ЧЕРТЫ

СОДЕРЖАНИЕ

- 1.1 Профиль и проявление личностных черт команды
- 1.2 Индивидуальные профили
- 1.3 Сравнение профилей лидера и команд

Раздел описывает сильные стороны и зоны развития участников команды. В основе описания лежат ответы участников, полученные при прохождении ими опросника «Личностные черты».

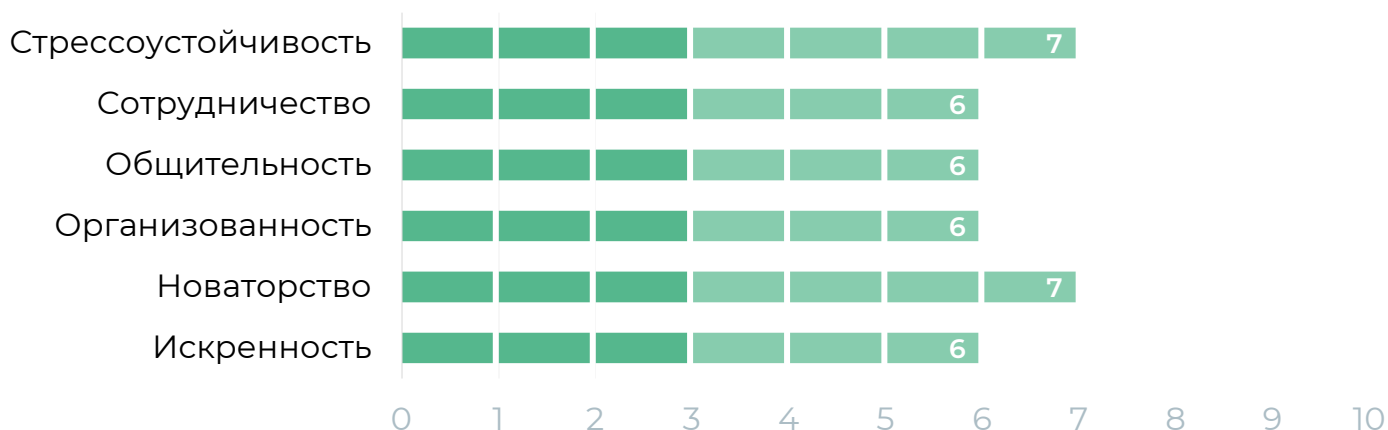
Личностная черта – предрасположенность вести себя определенным образом в большинстве ситуаций. Каждый человек обладает уникальной комбинацией личностных черт, которые относительно устойчиво проявляются в течение его жизни.

Преобладание в команде людей с теми или иными личностными чертами позволяет судить о привычных моделях поведения, характерных для всей команды.

1.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ КОМАНДЫ

График отражает медианные показатели команды по опроснику «Личностные черты».

Медиана значений опросника «Личностные черты»



Положительные проявления личностных черт команды

Все шкалы находятся в средних значениях.

- Участники команды в большинстве ситуаций способны сохранять спокойствие и справляться с эмоциями в процессе принятия решений. Восприимчивы к критике и обратной связи. Умеют принимать негативный опыт и находить новые возможности.
- Команда умеет деликатно обсуждать острые вопросы, при этом готова занять твердую позицию в ситуациях, где это необходимо. Участники способны поддерживать долгосрочные отношения.
- Члены команды эффективны как в индивидуальной работе, так и в командной. В коммуникациях чаще всего конкретны. Ориентированы на предоставление своевременной и полной обратной связи. Способны поддерживать единое информационное поле.
- Участники команды добросовестно выполняют рабочие обязанности, уделяют внимание планированию ресурсов и нагрузки. Умеют сохранять баланс между скоростью и качеством работы. Меняют стратегию действий при изменении обстоятельств.
- Как правило, члены команды открыты для новых идей, принимают и поддерживают новаторские предложения. Могут быть одинаково эффективными в решении как концептуальных, так и практических вопросов.
- Участники в отношениях стремятся следовать принципам искренности и соблюдать баланс индивидуальных и общих интересов. Чаще всего воспринимаются окружающими как справедливые лидеры.

1.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ КОМАНДЫ

Негативные проявления личностных черт команды

- **Управление рисками.** Участники команды иногда могут быть нечувствительными к рискам в ситуации стабильности и привычных задач. Не всегда могут замечать, что ситуация вышла из-под контроля, по этой причине возможен риск нежелательных последствий для всей команды.
- **Управление инновациями.** Участники команды, как правило, предпочитают контролируемые инновации, однако этого может быть недостаточно для выхода команды на принципиально новый уровень.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

На следующих страницах представлены индивидуальные значения по шкалам опросника «Личностные черты» и рекомендации по выстраиванию взаимодействия с сотрудником в зависимости от степени выраженности его личностных черт.

Наиболее значимыми являются крайние и близкие к крайним значениям результаты.

Для сотрудников со средним уровнем выраженности личностной черты характерны модели поведения, свойственные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ОПИСАНИЕ ШКАЛ

Стрессоустойчивость	Эмоциональная стабильность и способность быстро адаптироваться к стрессовым ситуациям
Сотрудничество	Умение выстраивать и поддерживать взаимоотношения с другими людьми
Общительность	Ориентация на взаимодействие с окружающими и то, насколько он уверенно чувствует себя на публике
Организованность	Ориентация на структурирование своей деятельности
Новаторство	Ориентация на преобразования, открытость новому опыту и любознательность
Искренность	Стремление быть откровенным и естественным в отношениях с другими людьми

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

1	6	6	1
---	---	---	---

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 8

Эмоционально восприимчивы и чувствительны к признакам опасности. Вместе с тем проявляют напряженность и излишнюю самокритичность. Легко раздражаются. Серьезные рабочие нагрузки выбивают их из колеи.

Рекомендации

Привлекать к задачам, требующим чуткости и бдительности. Обеспечивать планомерную организацию рабочего процесса и трудовой нагрузки. Корректно давать обратную связь, поскольку могут воспринимать ее эмоционально и неконструктивно.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 7, Участник 11, Участник 12, Участник 13, Участник 15

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств. Могут хорошо держать рабочие нагрузки и вместе с тем быть чувствительными к обратной связи.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 2, Участник 4, Участник 5, Участник 6, Участник 10, Участник 14

Высокие значения:

Участник 9

Уравновешенны, мало подвержены эмоциям и устойчивы к высоким рабочим нагрузкам. Вместе с тем нечувствительны к рискам и признакам опасности. Игнорируют обратную связь и не замечают собственных ошибок.

Рекомендации

Привлекать к выполнению задач на сложном участке работы, требующем выносливости и выдержки. Давать развернутую обратную связь, указывая на зоны, в которых следует проявлять больше осмотрительности, чтобы не допустить ошибок.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СОТРУДНИЧЕСТВО

2

2

5

4

1

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 9, Участник 12

Ниже среднего:

Участник 4, Участник 7

Независимы от окружающих, отстаивают свою точку зрения и способны принимать объективные решения. Вместе с тем могут казаться окружающим грубыми и жесткими. Невнимательны к чувствам других людей.

Рекомендации

Привлекать на участки работ, требующие оценки качества результата или поддержания дисциплины. Обучать принципам асертивного общения и корректной обратной связи. Помогать в налаживании взаимоотношений внутри коллектива.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 5, Участник 8, Участник 13, Участник 14

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны выстраивать комфортное взаимодействие в коллективе, при этом готовы открыто бороться с неэффективностью.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 3, Участник 6, Участник 10, Участник 11

Высокие значения:

Участник 15

Тактичны, снисходительны к ошибкам окружающих и ориентированы на сотрудничество. Вместе с тем не умеют отказывать. Избегают конфликтов и острых ситуаций вплоть до замалчивания проблем.

Рекомендации

Привлекать к организации командного взаимодействия, налаживанию неформальных связей в команде и развитию сотрудничества. Обучать навыкам эффективных переговоров и умению отстаивать границы.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ



Сотрудники

Низкие значения:

Участник 11

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 3, Участник 5, Участник 8

Спокойны, сдержанны, не нуждаются во внешней стимуляции. Вместе с тем застенчивы и закрыты. С трудом устанавливают и развивают контакты. Редко предоставляют окружающим обратную связь. Не всегда бывают понятными для окружающих.

Рекомендации

Давать задачи, требующие самостоятельного выполнения, усидчивости и сосредоточенности. При этом балансировать индивидуальную работу с работой в малых группах. Стимулировать налаживание горизонтальных связей, создавать благоприятную обстановку для коммуникации.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 4, Участник 7, Участник 9, Участник 13, Участник 14

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны как внимательно слушать собеседника, так и активно выступать, вести диалог.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 6, Участник 10, Участник 12, Участник 15

Высокие значения:

Активны, общительны, уверены в себе, предпочитают находиться в постоянном контакте с окружающими. Способны красиво выступать на публике. Вместе с тем могут быть слишком шумными и активными, чем привлекают к себе внимание и отвлекают коллег от рабочего процесса. Также склонны злоупотреблять большим количеством совещаний, не всегда имеющих смысл.

Рекомендации

Привлекать к динамичной и активной работе: ведению переговоров, публичным выступлениям и командировкам. Обучать инструментам эффективных коммуникаций и навыкам активного слушания, поскольку им важно уметь фокусироваться на результате и держать повестку.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

1	1	6	4	2
---	---	---	---	---

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 8

Ниже среднего:

Участник 5

Проявляют высокую гибкость, умеют легко перестраивать свое поведение при изменении обстоятельств. Вместе с тем игнорируют дедлайны и согласованные планы. Импульсивны и склонны принимать рискованные решения, часто менять вводные для решения задач.

Рекомендации

Привлекать к задачам, требующим высокой гибкости, умения приспосабливаться к меняющимся обстоятельствам (например, работа с клиентами, командировки, творческая деятельность). Помогать в систематизации и упорядочивании работы, устанавливать стандарты качества и четкие точки контроля результатов.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 3, Участник 4, Участник 7, Участник 9, Участник 11

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны держать баланс между скоростью и качеством выполняемых задач.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 10, Участник 12, Участник 13, Участник 14

Высокие значения:

Участник 6, Участник 15

Организованны и очень дисциплинированы, обеспечивают высокое качество результата. Вместе с тем теряют ориентацию в динамичной среде, долго приспосабливаются к изменениям, застревают на деталях. Могут погружаться в микроменеджмент и терять при этом время для решения стратегических задач.

Рекомендации

Привлекать к задачам, требующим четкости, дисциплины, порядка (например, к работе с документами, разработке регламентов и процедур, к контролю). Рекомендуется отслеживать факт делегирования задач подчиненным. К грядущим изменениям по возможности готовить заранее, внедряя их поэтапно.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

НОВАТОРСТВО

2

4

8

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 7, Участник 9

Реалистичны, логичны, трезво смотрят на жизнь, ищут рациональных объяснений и практической выгоды. Могут легко справляться с монотонной работой. В большинстве случаев выбирают очевидный способ достижения результата. Часто бывают негибкими, могут сопротивляться нововведениям.

Рекомендации

Привлекать к выполнению задач, связанных с внедрением, с четким образом результата, требующих исполнительности, следования определенным правилам.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 5, Участник 10, Участник 11

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны соблюдать баланс между практичностью и внедрением новых идей, изменений, которые помогут идти в ногу со временем.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 3, Участник 4, Участник 6, Участник 8, Участник 12, Участник 13, Участник 14, Участник 15

Высокие значения:

Обладают богатым воображением, изобретательны и креативны. Генераторы идей. Быстро видят образ результата и строят причинно-следственные связи. Обладают стратегическим видением. При этом могут начинать внедрять изменения там, где пока это возможно делать. На этапе внедрения могут терять свою эффективность.

Рекомендации

Привлекать к генерированию свежих идей, выполнению новых задач или к запуску проектов с нуля. На стадии, когда процесс уже запущен, рекомендуется передавать задачи сотрудникам, ориентированным на поддержание процесса.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ИСКРЕННОСТЬ

2

3

3

4

2

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 6, Участник 12

Ниже среднего:

Участник 4, Участник 8, Участник 9

Не зависят от мнения окружающих. Способны отстаивать собственные интересы и интересы команды. Имеют мотивацию к успешности и статусу. Вместе с тем склонны требовать особого отношения к себе, претендовать на привилегии, ставить свои интересы выше других, могут не соблюдать принятые в обществе нормы и правила.

Рекомендации

Привлекать к сложным переговорам, где необходимо добиться хороших условий для команды, и к задачам с индивидуальным результатом, подчеркивающим статус сотрудника в компании. Отслеживать и поддерживать соблюдение баланса интересов с целью исключения перегибов в сторону сотрудника.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 10, Участник 13

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Соблюдают баланс интересов. Чаще всего воспринимаются как справедливые лидеры.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 5, Участник 7, Участник 11, Участник 14

Высокие значения:

Участник 2, Участник 15

Сотрудники с высокой степенью открытости стремятся быть честными во взаимоотношениях, не заинтересованы в высоком социальном статусе. Вместе с тем могут быть чрезмерно наивными и стеснительными. Им может не хватать уверенности в собственной значимости.

Рекомендации

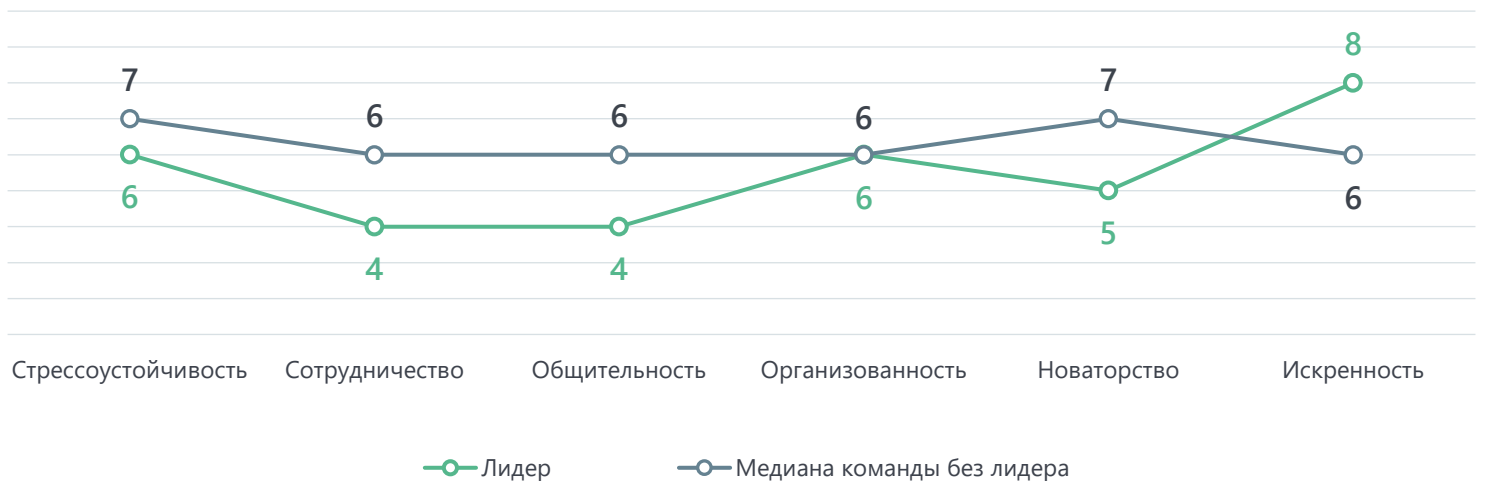
Привлекать к общественно полезным задачам и к работе с командным результатом. Обучать навыкам выстраивания собственных границ, практикам распознавания манипуляций и противостояния им.

1.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Согласованность и противоречие профилей лидера и команды позволяют прогнозировать дефицитные и компенсированные области потенциала команды.

Сравнение помогает наглядно увидеть, какие личностные черты лидера и команды синхронизируются, а какие взаимодополняют друг друга в соответствии с принципом комплементарности.

Сравнение профилей лидера и команды



Согласованность личностных черт лидера и команды

По большинству параметров профиль лидера и профиль команды согласованны. Отсутствуют значимые различия.

С одной стороны, это обеспечивает высокий уровень взаимопонимания лидера и команды, с другой стороны – отсутствие противоположных личностных черт ограничивает лидера и команду в способах действия в различных ситуациях.

1.4 РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ

ОБЩИЙ ВЫВОД:

- Команда обладает сбалансированным личностным потенциалом – все командные личностные черты находятся в зоне средних значений.
- Командные значения личностных черт Стрессоустойчивость, Новаторство следует рассматривать как средневысокие и приближенные к высоким значения.
- Профили лидера и команды схожи по большинству параметров.

РЕКОМЕНДАЦИИ:

- **Управление командной динамикой.** Личностные черты в команде находятся в зоне средних значений, при этом профили лидера и команды согласованы по большинству параметров. С точки зрения решения определенного пула задач это обеспечивает стабильность, высокое взаимопонимание, однако ограничивает команду и лидера в способах реагирования при решении новых задач. Лидеру следует активно управлять динамикой команды. Это включает в себя способность модерировать совещания, возвращать команду к повестке и результатам, а также обеспечивать стабильность и взаимопонимание.
- **Управление рисками.** Необходимо усиление чувствительности к рискам и развитие навыков анализа и оценки возможных последствий действий, как минимум, за счет правильного распределения ролей внутри своей команды.
- **Управление инновациями.** Важно балансировать инновационность и практичные решения, которые будут двигать команду в сторону результата и достижения ее стратегических задач.
- **Диверсификация команды.** Появление новых участников команды, отличающихся от лидера по личностным характеристикам, может быть полезным для создания точек противовеса.. Это способствует стимуляции командной динамики и может привести к появлению новых идей и решений.

2. КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ

СОДЕРЖАНИЕ

- 1.1 Профиль и проявление деструктивных стратегий команды
- 2.2 Индивидуальные профили
- 2.3 Сравнение профилей лидера и команды

Раздел описывает поведение участников команды в стрессе. В основе описания лежат ответы участников, полученные при прохождении ими опросника «Деструктивные стратегии».

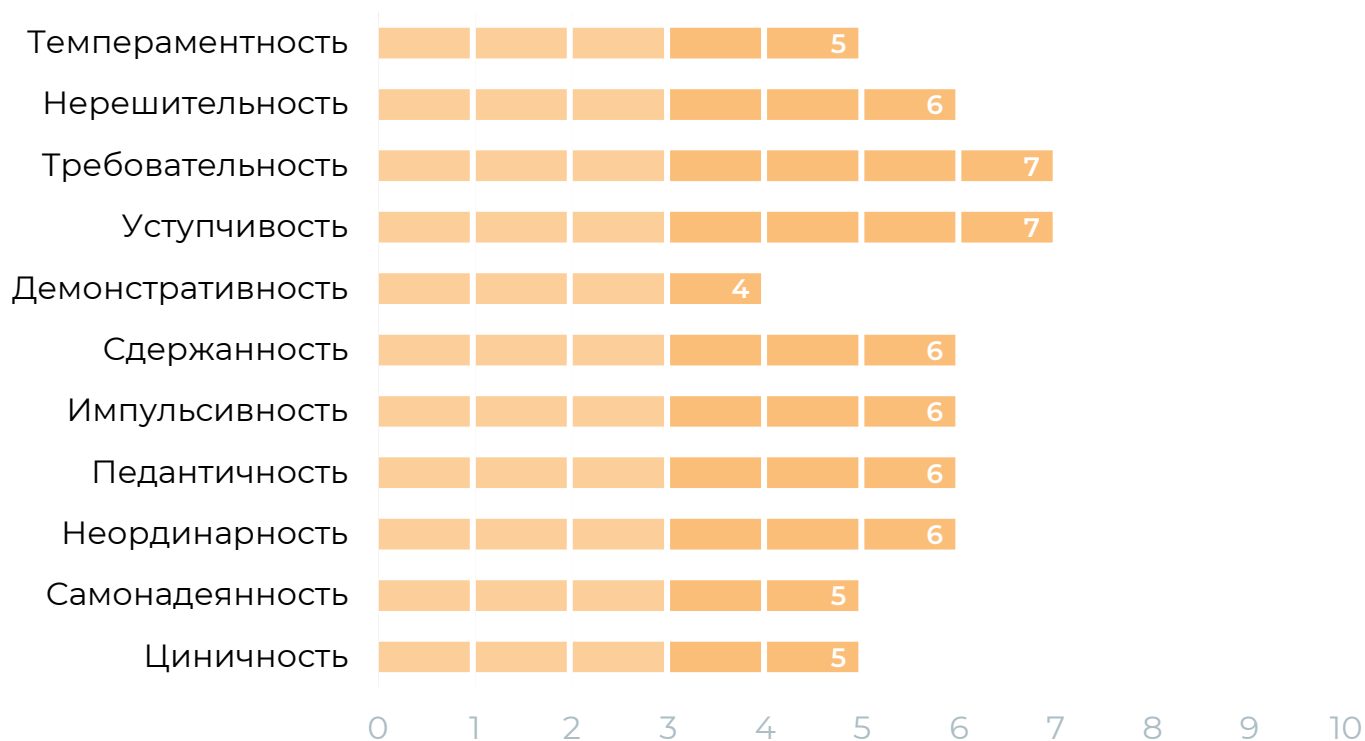
Деструктивная стратегия – контрпродуктивная модель поведения на рабочем месте, которая активизируется в ситуации стресса, давления или раздражения, когда самоконтроль человека ослабевает. Если часть команды демонстрирует одинаковую модель поведения в стрессе, это может усиливать проявление разобщенности и становиться причиной появления так называемых «слепых зон» в команде.

Выявление общих деструктивных стратегий помогает прогнозировать, что остается вне фокуса команды, и тем самым влиять на ее эффективность в ситуациях давления.

2.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

График отражает медианные показатели команды по опроснику «Деструктивные стратегии».

Медиана значений опросника «Деструктивные стратегии»



В команде отсутствуют выраженные деструктивные стратегии, что говорит о том, что в стрессе для участников характерны различные модели поведения. С одной стороны, это позволяет избегать «слепых» пятен, возникающих из-за огруппления мышления, с другой стороны – снижается возможность прогнозировать риски, связанные с поведением команды в стрессе. **Тем не менее две деструктивные стратегии имеют повышенный риск проявления на командном уровне.**

Требовательность

В стрессе часть команды ориентирована на результат любой ценой. Стиль взаимодействия может восприниматься жестким и чрезмерно прямолинейным. Ради достижения результата участники могут пренебрегать интересами и чувствами окружающих.

Уступчивость

В стрессе часть команды испытывает затруднения с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей позиции. Участники могут соглашаться с мнением руководителя, даже если оно в действительности не совпадает с их собственным.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

На следующей странице представлены индивидуальные значения по шкалам опросника «Деструктивные стратегии» и рекомендации по выстраиванию стратегии развития и взаимодействия с сотрудниками в зависимости от степени выраженности деструктивных стратегий.

Наиболее значимыми являются крайние и близкие к крайним значениям результаты. Чем выше риск, тем выше вероятность проявления деструктивной стратегии в поведении.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ОПИСАНИЕ ШКАЛ

Темпераментность	Склонность быть вспыльчивым и раздражительным в ответ на любые ситуации
Нерешительность	Склонность избегать активных действий и принятия решений вследствие страха совершить ошибку
Требовательность	Стремление достичь своих целей любой ценой, агрессивность и враждебность по отношению к окружающим
Уступчивость	Склонность полагаться на мнение авторитетных людей, чрезмерная лояльность и преданность
Демонстративность	Стремление быть в центре внимания и склонность добиваться результата путем театрального поведения и высокопарной лексики
Сдержанность	Склонность дистанцироваться от окружающих и низкая заинтересованность в выстраивании отношений
Импульсивность	Склонность действовать спонтанно, без предварительного плана и без учета негативных последствий
Педантичность	Склонность устанавливать нереалистичные цели для себя и других и при их реализации увязать в деталях, стремясь все довести до совершенства
Неординарность	Склонность к эксцентричному поведению и отрицание традиционных взглядов и накопленного опыта
Самонадеянность	Склонность переоценивать значимость собственной личности и завышенное представление о собственной компетентности
Циничность	Склонность достигать своих целей путем манипуляций или полагаясь на собственную харизму, не испытывая сожаления о содеянном

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ТЕМПЕРАМЕНТНОСТЬ

3

4

3

2

2

Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 9, Участник 10, Участник 15

Незначимый риск:

Участник 2, Участник 3, Участник 7, Участник 14

Уравновешенны, контролируют свои чувства и редко выражают свои эмоции, из-за чего могут восприниматься окружающими как безразличные. Реалистично смотрят на задачи и людей, не идеализируя их.

Рекомендации

Регулярно запрашивать обратную связь и отзывы. Открыто обсуждать отношение к происходящему.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 4, Участник 5, Участник 13

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений. Как правило, участники способны сдерживать свои эмоции в стрессе.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 8, Участник 12

Высокий риск:

Участник 6, Участник 11

Плохо контролируют свои эмоции, легко раздражаются и испытывают негатив, когда что-то идет не по плану. Болезненно реагируют на критику, не терпят замечаний. Могут быстро очаровываться и быстро разочаровываться в людях и проектах, откладывая работу.

Рекомендации

Давать возможность выплеснуть эмоции, обсуждать значимые проблемы исключительно в спокойном тоне. Толерантно относиться к смене позиции. Привлекать к задачам, где требуется привнести энтузиазм и энергию в проекты.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ



Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 2

Незначимый риск:

Участник 6, Участник 9, Участник 10

Действуют решительно в любых ситуациях и не склонны переживать по поводу потенциальных ошибок. Скорее наоборот, могут недооценивать риски и потенциальные угрозы при принятии решений.

Рекомендации

Договориться о сверке по принимаемым решениям с целью исключения рискованных действий. Обучить практикам оценки рисков. Эффективны при выполнении задач, требующих нестандартных решений и поиска новых возможностей.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 11, Участник 13, Участник 14, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Сохраняют баланс между риском и скоростью принятия решений. Их решения скорее находятся в зоне оправданного риска.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 7, Участник 8

Высокий риск:

Участник 12

Склонны откладывать принятие решений, поскольку сомневаются в собственных силах и боятся ошибиться. Не хватает уверенности в себе, часто переживают, как другие отреагируют на их действия.

Рекомендации

Поддерживать в принятии решений – помогать анализировать риски и возможности того или иного решения. Предоставлять право на ошибку. Контролировать крайние сроки по принятию и реализации решений.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

1	2	4	5	2
---	---	---	---	---

Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 15

Незначимый риск:

Участник 4, Участник 9

Не характерна враждебность. Скорее наоборот, доброжелательны и внимательны к тому, как их решения и требования отражаются на чувствах окружающих.

Рекомендации

Обеспечивать фокус на результатах. Помогать в принятии сложных решений, связанных с неэффективными сотрудниками.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 2, Участник 5, Участник 10, Участник 11

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны замотивировать команду на достижение необходимого результата, сохраняя позитивную атмосферу, и при необходимости не обходят острые углы, выражая прямо и открыто свое мнение.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 3, Участник 6, Участник 7, Участник 8, Участник 14

Высокий риск:

Участник 12, Участник 13

Убеждены, что цель оправдывает средства, и неуклонно добиваются от других нужного результата. Не боятся задеть чувства окружающих, что может восприниматься окружающими как враждебность. Упрямы, нетерпимы к ошибкам подчиненных и, как следствие, держат их под бдительным контролем, но абсолютно нетерпимы к контролю в свой адрес.

Рекомендации

Создавать благоприятную атмосферу в коллективе. Правильно распределять точки контроля, чтобы растить не исполнителей, а команду партнеров для решения задач, способных самостоятельно думать и принимать решения с целью достижения необходимого результата. Обучать навыкам корректной подачи обратной связи окружающим.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

УСТУПЧИВОСТЬ

4

3

4

3

Сотрудники

Отсутствие риска:

Незначимый риск:

Участник 2, Участник 6, Участник 10, Участник 15

Не склонны полагаться на мнение авторитетов для принятия окончательного решения. Прямо и без колебаний выражают свое мнение вплоть до горячих баталий, больше доверяют собственному видению ситуации.

Рекомендации

Предоставлять возможность самостоятельно принимать решения. Привлекать к ведению переговоров, в которых необходимо отстаивать интересы бизнеса.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 3, Участник 7, Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. При необходимости всегда готовы выражать свое мнение по обсуждаемому вопросу, при этом ведут себя конструктивно.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 4, Участник 5, Участник 8, Участник 14

Высокий риск:

Участник 11, Участник 12, Участник 13

Предпочитают основывать свои решения на мнении тех, кого полагают авторитетными. Склонны соглашаться с руководством почти во всех ситуациях и не возражают даже тогда, когда это оправданно. Обладают высокой лояльностью к вышестоящему руководству и к компании.

Рекомендации

Поощрять открытое выражение своих мыслей по важным вопросам и при решении сложных задач. Помогать осознать, что замалчивание острых вопросов может привести к неправильному принятию решений на высших уровнях.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ДЕМОНСТРАТИВНОСТЬ



Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 2

Незначимый риск:

Участник 3, Участник 5, Участник 7, Участник 9, Участник 10, Участник 11, Участник 14

Скромны и сдержанны, не любят быть в центре внимания. Им не хватает смелости продемонстрировать свои успехи и искать новые возможности развития собственной карьеры. При этом способны в течение долгого времени выполнять неинтересную, но нужную работу без потери концентрации внимания.

Рекомендации

Помогать в продвижении интересов сотрудника внутри компании и в налаживании коммуникации внутри команды.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 4, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны производить впечатление на окружающих, вовлекать в проекты и в решение задач на принципах открытости.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 6, Участник 8, Участник 13

Высокий риск:

Участник 12

Любят привлекать внимание окружающих к собственной персоне. Настолько энергичны и активны, что им трудно не перебивать собеседников и фокусироваться на чем-то конкретном.

Рекомендации

Создавать ситуации, когда сотрудник может оказаться в центре внимания с пользой для команды, например назначать модератором групповых бесед или докладчиком на публичных мероприятиях.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СДЕРЖАННОСТЬ

2

8

4

Сотрудники

Отсутствие риска:

Незначимый риск:

Участник 10, Участник 14

Открытые, легко идут на контакт. Склонны к командным формам работы. Готовы поддерживать команду в трудных ситуациях. В то же время могут чрезмерно сокращать дистанцию и проявлять излишнюю открытость.

Рекомендации

Предоставлять возможность выполнять задачи преимущественно в командном формате, в тесном взаимодействии с другими. Также важно разобрать кейсы, когда слишком лояльное отношение к команде приводило к достижению не того результата, задержке сроков и пр.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 2, Участник 3, Участник 6, Участник 7, Участник 9, Участник 11, Участник 12, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Соблюдают баланс между командными и индивидуальными форматами работы. Выстраивают конструктивное взаимодействие в команде. Могут долго наблюдать за новыми сотрудниками, прежде чем доверить им те или иные зоны ответственности.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 4, Участник 5, Участник 8, Участник 13

Высокий риск:

Сдержанны в общении и предпочитают уединение. В ситуации чрезмерного давления и высокой рабочей нагрузки изолируются от окружающих и стараются свести к минимуму любую коммуникацию. Имеют склонность ничего не объяснять окружающим и редко дают обратную связь. В связи с этим команда может находиться в неведении, из-за чего страдает результат, а команда может снимать с себя ответственность, перекладывая ее на руководителя.

Рекомендации

Давать возможность погрузиться в самостоятельное решение проблемы, но далее требуется четко определить срок, в который он выйдет к команде с обратной связью. При этом важно осознать значимость регулярного обеспечения команды необходимой информацией.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ИМПУЛЬСИВНОСТЬ

3

5

5

1

Сотрудники

Отсутствие риска:

Незначимый риск:

Участник 5, Участник 7, Участник 15

Склонны планировать свою работу и не любят спонтанных решений и действий. Несвойственна импульсивность в поведении.

Рекомендации

Обращать внимание на изменение обстоятельств с целью обучения гибкому реагированию на изменяющуюся реальность.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 3, Участник 4, Участник 6, Участник 9, Участник 14

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Как правило, следуют заранее подготовленному плану, но иногда могут поддаваться сиюминутным порывам.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 2, Участник 8, Участник 10, Участник 12, Участник 13

Высокий риск:

Участник 11

Предпочитают скорее действовать по обстоятельствам, нежели формировать детальные планы. Им бывает трудно долгое время сохранять концентрацию на конкретной задаче. В случае невыполнения собственных обещаний склонны винить обстоятельства, поэтому они часто воспринимаются окружающими как импульсивные.

Рекомендации

Четко проговаривать договоренности и акцентировать внимание на важности достижения запланированного результата. Побуждать к составлению плана по осуществлению поставленных целей (плана по решению намеченных задач). В ситуации стресса перепроверяться по конкретным шагам, чтобы не оказаться в ситуации непредсказуемых действий.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ПЕДАНТИЧНОСТЬ

3

6

3

2

Сотрудники

Отсутствие риска:

Незначимый риск:

Участник 2, Участник 10, Участник 11

Не уделяют должного внимания планированию, системности и структурированности в работе. Делегируют максимум рабочих задач. Иногда уделяют слишком мало внимания деталям и структуре бизнес-процессов.

Рекомендации

Задавать стандарты качества работы, обязательные к выполнению, и контролировать их исполнение.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 8, Участник 9, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Соблюдают баланс между сроками и качеством работы.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 7, Участник 13, Участник 14

Высокий риск:

Участник 6, Участник 12

Требуют от себя и других завышенных результатов и ожидают соблюдения высоких стандартов качества. Тщательно планируют свою работу и придерживаются принятых правил, вместе с тем любые изменения выбивают их из колеи. Могут сами глубоко погружаться в операционную деятельность, (микроменеджмент), что не дает возможности уделять должного внимания стратегическим задачам.

Рекомендации

Показать важность делегирования и разделения ответственности с подчиненными, чтобы иметь возможность решать задачи стратегического/тактического уровня.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

НЕОРДИНАРНОСТЬ

2

8

2

2

Сотрудники

Отсутствие риска:

Незначимый риск:

Участник 2, Участник 11

Скорее практичны, придерживаются консервативных и традиционных взглядов. Не обладают развитым воображением.

Рекомендации

Помогать в поиске оригинальных решений. Привлекать к оценке идей других участников команды с точки зрения практичности и реализуемости.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 7, Участник 9, Участник 10, Участник 14, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Способны использовать как традиционные, так и новые подходы, выбирая наиболее подходящее решение к конкретной ситуации. А разрабатываемые новые идеи и решения, как правило, обладают высокой применимостью на практике.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 6, Участник 8

Высокий риск:

Участник 12, Участник 13

Творческие нестандартные личности, находящиеся в постоянном поиске новых идей, зачастую сложно применимых к текущему рабочему процессу. Окружающие не успевают за потоком их мыслей. Порой пытаются привнести изменения там, где в этом нет необходимости.

Рекомендации

Назначать на участки работ, связанные с необходимостью генерирования новых идей, с запуском новых продуктов и проектов. Обеспечивать корректной обратной связью относительно реалистичности предлагаемых идей.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

САМОНАДЕЯННОСТЬ

3

3

5

1

2

Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 2, Участник 3, Участник 11

Незначимый риск:

Участник 7, Участник 8, Участник 10

Не предрасположены к самоуверенному поведению, скорее наоборот, склонны недооценивать свои способности и вклад в работу. Подчиненным может не хватать управленческой решимости лидера.

Рекомендации

Предоставлять обратную связь с позиции сильных сторон и возможностей сотрудника. Ставить посильные задачи и использовать тактику малых побед.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 4, Участник 5, Участник 9, Участник 14, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Адекватно оценивают собственные силы. При выполнении сложных задач им может понадобиться поддержка.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 12

Высокий риск:

Участник 6, Участник 13

Любят привлекать внимание окружающих к собственной персоне. Настолько энергичны и активны, что им трудно не перебивать собеседников и фокусироваться на чем-то конкретном.

Рекомендации

Создавать ситуации, когда сотрудник может оказаться в центре внимания с пользой для команды, например назначать модератором групповых бесед или докладчиком на публичных мероприятиях.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ЦИНИЧНОСТЬ



Сотрудники

Отсутствие риска:

Участник 7

Незначимый риск:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 10, Участник 11, Участник 13

Не предрасположены к осознанному манипулированию как в корыстных целях, так и для достижения производственных показателей. Стремятся к сотрудничеству, честности во взаимоотношениях. Открыты во взаимоотношениях с окружающими.

Рекомендации

Обучать распознаванию и противостоянию манипуляциям. Обеспечивать обратной связью с целью исключения гиперответственного отношения в случае к ошибок или неудач.

Сотрудники

Средний риск:

Участник 8, Участник 9, Участник 14, Участник 15

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктивной стратегии, демонстрируют модели поведения, характерные как для высоких, так и для низких значений, в зависимости от обстоятельств. Привлекательны, хорошо ладят с людьми, при этом стремятся не упускать возможных выгод.

Сотрудники

Повышенный риск:

Участник 2, Участник 6, Участник 12

Высокий риск:

В некоторых ситуациях склонны прибегать к манипулятивному поведению, чтобы добиться собственных целей или целей компании. Как правило, не считают свое поведение некорректным, поэтому не испытывают вины или угрызений совести на этот счет. Обладают даром убеждения, способны оказывать влияние на окружающих.

Рекомендации

Важно понимать, что манипулирование – это стратегия, которая может быть эффективна только в краткосрочной перспективе. Поэтому арсенал руководителя необходимо пополнить другими инструментами для достижения целей. Например, пройти обучение стратегическим переговорам.

2.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Согласованность и противоречие профилей лидера и команды позволяют прогнозировать, как лидер и команда реагируют на стрессовые ситуации.

Сравнение помогает наглядно увидеть, какие деструктивные стратегии лидера и команды синхронизируются, какие – имеют разрывы в показателях.

Сравнение профилей лидера и команды



Согласованность деструктивных стратегий лидера и команды

Лидер и команда имеют схожие профили деструктивных стратегий. Стоит отметить следующие в качестве наиболее выраженных.

Требовательность. Лидер и команда предъявляют повышенные требования к окружающим в отношении результатов.

Уступчивость. Лидер и команда могут испытывать затруднения с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей позиции.

Отличия деструктивных стратегий лидера и команды

Профили лидера и команды отличаются по шкале Педантичность. Для лидера в большей степени, чем для команды, свойственен гибкий подход к организации своей работы.

2.4 РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДЕСТРУКТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ

- Профили деструктивных стратегий лидера и команды схожи. Наибольшая близость достигается по деструктивным стратегиям Требовательность и Уступчивость. Наибольшие отличия – по стратегии Педантичность.
- В команде отсутствуют выраженные командные деструктивные стратегии, поскольку участники различаются по стратегиям в стрессе. Как следствие, лидеру важно учитывать индивидуальные особенности участников при организации командной работы в ситуациях нехватки времени и информации. Можно выделить несколько наиболее отличающихся деструктивных стратегий.
- **Темпераментность.** Четверть руководителей подвержена перепадам настроения, они достаточно активно реагируют на происходящие события; половина склонна к хладнокровным реакциям на стресс. Лидеру важно проводить профилактику выгорания как тех, кто склонен бурно реагировать на стресс, так и тех, кто склонен подавлять и скрывать свои эмоции.
- **Нерешительность.** Каждый пятый руководитель склонен проявлять чрезмерную осторожность при принятии решений в стрессе, оттягивая время; четверть руководителей может принимать решения чрезмерно оперативно без должного анализа рисков. Лидеру важно помогать команде находить баланс между качеством и скоростью решений.
- **Демонстративность.** Примерно четверть руководителей в стрессе стремятся доминировать в коммуникациях и привлекает к себе внимание. В то же время больше половины руководителей сдержанны в информационном поле. Лидеру важно модерировать процесс общих совещаний и давать высказываться каждому руководителю.
- **Самонадеянность.** Каждый пятый руководитель в стрессе склонен к самоуверенности, переоценке своих компетенций и ресурсов, в то время как почти половина скорее сомневается в собственных силах и может избегать масштабных задач. Лидеру важно направлять команду в постановке реалистичных целей без завышения или занижения ожидаемых результатов.

3. КОМАНДНЫЕ ДРАЙВЕРЫ

СОДЕРЖАНИЕ

- 3.1 Профиль и проявление командных драйверов
- 3.2 Индивидуальные профили
- 3.3 Сравнение профилей лидера и команды

Раздел описывает мотивы и ценности, свойственные участникам команды. В основе описания лежат ответы участников, полученные при прохождении ими опросника «Мотивационные драйверы».

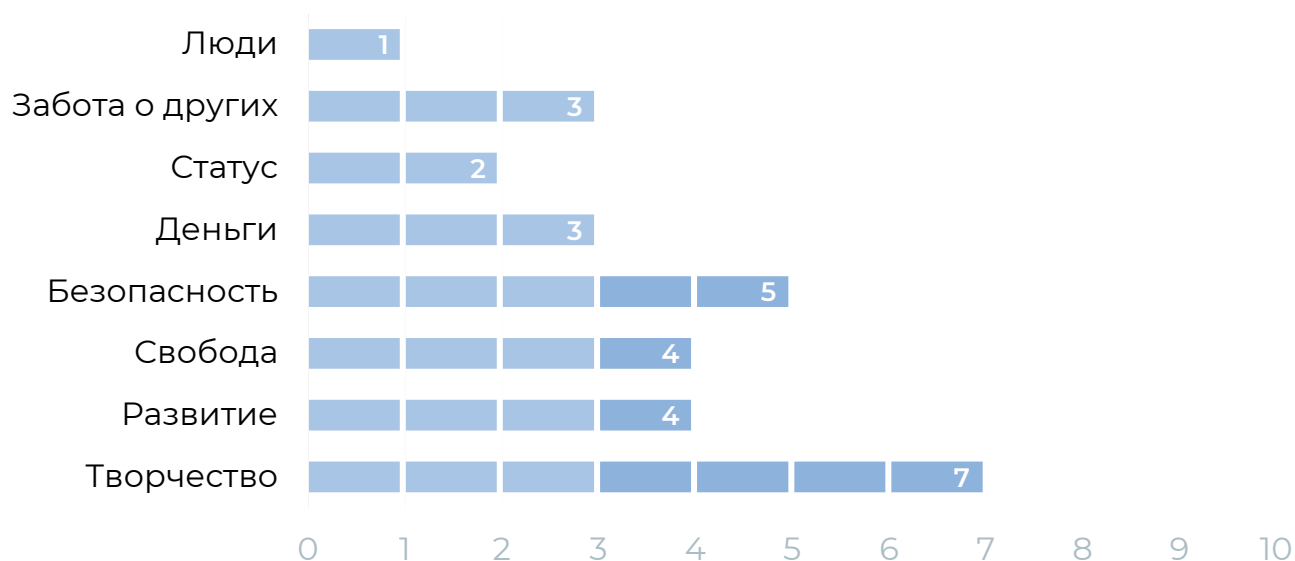
Мотивационный драйвер – движущая сила, которая задает направление деятельности в существующих рабочих ситуациях и побуждает человека к активности. Если большинство участников команды мотивированы одними и теми же факторами, то с высокой вероятностью им проще находить общий язык. Такие командные драйверы можно считать ценностями.

Ценности – мощный инструмент объединения команды в достижении целей. Согласование командных ценностей со стратегией работы и поставленными целями обеспечивает гармоничное функционирование команды и высокую степень соответствия требованиям среды, в которой она работает.

3.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ КОМАНДНЫХ ДРАЙВЕРОВ

График отражает медианные показатели команды по опроснику «Карьерные драйверы».

Медиана значений опросника «Мотивационные драйверы»



Мотивирующие команду драйверы

В команде нет ярко проявленных мотиваторов, что потенциально может говорить о том, участники ориентированы на свои индивидуальные цели. Наиболее выраженный мотиватор – **Безопасность**. Команда заинтересована в стабильности, определенности и защищенности от изменений, стремится поддерживать традиции.

Зона равнодушия

Не выявлены факторы в зоне равнодушия.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

На следующих слайдах представлены индивидуальные значения **по шкалам и субшкалам** опросника «Мотивационные драйверы» и рекомендации по взаимодействию с сотрудниками в зависимости от степени выраженности драйвера.

Высокие значения указывают на драйверы, которые мотивируют сотрудников работать продуктивнее. Низкие значения следует рассматривать как указание на сферы, не вызывающие интереса у сотрудников, оставляющие их безразличными.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ОПИСАНИЕ ШКАЛ

Люди	Ценности, которые отражают значимость социума и взаимоотношений для человека. Это потребность во взаимодействии с людьми и стремление быть частью команды
Забота о других	Ценности, связанные со стремлением помогать людям и работать с клиентами. Это желание вносить общественный вклад и ощущать свою социальную пользу
Статус	Ценности, которые связаны со стремлением человека занимать влиятельное положение. Это ориентация на признание и желание оказывать влияние на системы и людей
Деньги	Ценности, ориентированные на обретение стабильного финансового положения. Это потребность в материальных ресурсах и стремление к коммерческой выгоде
Безопасность	Ценности, которые отражают ориентацию человека на упорядочивание, стабильность и следование традициям. Это потребность человека в устойчивых системах и четкой иерархии
Свобода	Ценности, которые отражают желание человека иметь разнообразие перемен на работе. Это ориентация человека на получение удовольствия от жизни и работы
Развитие	Ценности, которые отражают стремление человека к развитию в профессиональном направлении. Это ориентация на процесс и желание решать сложные и интересные рабочие задачи
Творчество	Ценности, которые отражают потребности человека в преобразованиях и самовыражении на работе, ориентацию на созидание, инновации, стиль и внешний вид производимых продуктов

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ЛЮДИ. Принадлежность

2

1

8

1

2

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 6, Участник 9

Ниже среднего:

Участник 15

Предпочитают избегать построения близких и теплых отношений на работе. Обычно имеют узкий круг крепких стабильных контактов (родственники, друзья). Для них важно личное пространство. Долгое пребывание среди людей может их демотивировать.

Рекомендации

Избегать принудительного сближения сотрудников с командой. Соблюдать личные границы сотрудников и выстраивать формальные деловые отношения.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 4, Участник 5, Участник 7, Участник 8, Участник 10, Участник 11, Участник 12

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Могут одинаково хорошо работать как индивидуально, так и в командном взаимодействии.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 3

Высокие значения:

Участник 13, Участник 14

Заинтересованы в формировании и поддержании долгосрочных стабильных взаимоотношений, стремятся иметь тесные контакты с окружающими, а также ощущать себя частью команды. Долгое время в уединенном/индивидуальном формате работы может их демотивировать.

Рекомендации

Давать возможность больше работать в командном взаимодействии.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ЛЮДИ. Нетворкинг

3

7

3

1

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 3, Участник 11, Участник 13

Могут испытывать дискомфорт и стресс, если условия работы сопряжены с интенсивным взаимодействием. Большое количество общения, требующее внимания и энергии, утомляет их.

Рекомендации

Ставить задачи, которые предполагают самостоятельное выполнение. При взаимодействии с сотрудниками лаконично формулировать собственные мысли и стараться не отвлекаться на неформальные темы.

Сотрудники

Средние значения:

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

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Способны справляться с коммуникационной нагрузкой и в то же время не испытывают дискомфорт на рабочих местах, предполагающих минимальное общение.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 10, Участник 12, Участник 15

Высокие значения:

Участник 14

Стремятся к широким и разнородным контактам, имеют потребность в регулярном неформальном общении.

Рекомендации

Вовлекать в задачи, предполагающие контакты с широким кругом интересных людей. Привлекать к совместным обсуждениям, командировкам и деловым встречам.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ЗАБОТА О ДРУГИХ. Альтруизм



Сотрудники

Низкие значения:

Участник 9

Ниже среднего:

Участник 8, Участник 11

Ориентированы на свои интересы и выгоду. Не готовы жертвовать своим временем и ресурсами для оказания поддержки коллегам. Как правило, неохотно оказывают помощь в рабочей ситуации, при любой возможности стремятся избежать участия в проблемах окружающих.

Рекомендации

Привлекать к задачам по оценке эффективности деятельности сотрудников.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 4, Участник 5, Участник 7, Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Умеют находить баланс между собственными интересами и интересами общественности.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 3, Участник 6, Участник 12

Высокие значения:

Участник 13, Участник 14, Участник 15

Заинтересованы в общественно полезном труде. Склонны действовать в первую очередь к пользе окружающих, часто в ущерб себе и делу. Получают удовлетворение, оказывая поддержку другим.

Рекомендации

Привлекать к социальным проектам, улучшению качества жизни и условий труда сотрудников, к ролям наставника/ментора. При положительном результате работы отмечать вклад в свете важности для социума.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ЗАБОТА О ДРУГИХ. Клиентоориентированность



Сотрудники

Низкие значения:

Участник 11

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 9

Не интересуются работой в сфере услуг. Скорее наоборот, работа, предполагающая взаимодействие с клиентами, будет провоцировать стресс.

Рекомендации

Избегать оценки работы по степени удовлетворенности внешних / внутренних заказчиков. По возможности минимизировать взаимодействие сотрудников с клиентами.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 7, Участник 8, Участник 10, Участник 12, Участник 13, Участник 14, Участник 15

Средние значения показывают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Способны занимать клиентоориентированную позицию, но не получают большого удовольствия от работы в сфере услуг.

Сотрудники

Выше среднего:

Высокие значения:

Участник 6

Проявляют высокую клиентоориентированность, стремятся занимать позиции, предполагающие возможность взаимодействовать с людьми. Способны встраивать долгосрочные партнерства.

Рекомендации

Привлекать к проектам развития клиентского сервиса или повышения удовлетворенности внешних/внутренних заказчиков.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СТАТУС. Признание

3

4

4

2

1

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 2, Участник 11, Участник 15

Ниже среднего:

Участник 3, Участник 4, Участник 9, Участник 10

Равнодушны к мнению других людей о себе. Проявляют безразличие к замечаниям и похвале со стороны руководства. Иногда могут испытывать раздражение, если окружающие пытаются дать оценку их работе. Самая главная оценка для них – та, которую они дали себе сами.

Рекомендации

Отмечать заслуги сотрудника тет-а-тет (наедине). Договориться с сотрудником о комфортной для него регулярности обратной связи.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 5, Участник 7, Участник 8, Участник 14

Средние значения говорят, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Признание для них важно, но от определенного значимого лица.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 6, Участник 12

Высокие значения:

Участник 13

Испытывают выраженную потребность в признании и похвале со стороны окружающих. Стремятся к престижным позициям и публичности. Используют разнообразные способы привлечения внимания.

Рекомендации

Публично отмечать заслуги как внутри команды, так и в компании в целом. Регулярно предоставлять обратную связь. Желание получить признание может стимулировать к достижению значимых результатов.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СТАТУС. Влияние

3

5

4

2

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 3, Участник 8, Участник 15

Не стремятся оказывать или даже пытаться оказать влияние на окружающих. Предпочитают устраниваться от руководства, поэтому, как правило, не вступают в конкурентные отношения.

Рекомендации

Помогать в проработке карьерных целей и ориентиров.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 4, Участник 5, Участник 9, Участник 10, Участник 11

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Хотя в целом для них важно иметь возможность влиять на рабочие условия или решения, принимаемые другими, тем не менее, они могут комфортно себя чувствовать на менее влиятельных позициях.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 2, Участник 7, Участник 12, Участник 13

Высокие значения:

Участник 6, Участник 14

Демонстрируют выраженную потребность оказывать влияние на окружающих. Воспринимают соревновательный дух как мотиватор. Важно достигать высоких результатов. Мотивирует их и продвижение по карьерной лестнице.

Рекомендации

Предоставлять возможность занимать лидерские позиции и решать сложные задачи. Формировать четкие карьерные перспективы. Регулярно предоставлять обратную связь.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ДЕНЬГИ. Доход

3

8

2

1

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 4, Участник 11

Как правило, не заботятся о материальном вознаграждении. Чаще всего выбирают работу в соответствии со своими интересами.

Рекомендации

Делать упор на другие важные факторы мотивации, при этом обеспечивая необходимый финансовый гигиенический минимум.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 5, Участник 7, Участник 8, Участник 9, Участник 10, Участник 13, Участник 15

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Деньги важны, но скорее как следствие реализации других важных мотиваторов.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 12, Участник 14

Высокие значения:

Участник 6

Внимательно относятся к своим расходам и доходам. Как правило, готовы помогать окружающим, если четко видят личную выгоду от своих действий. Свою успешность оценивают в соответствии с тем, сколько они зарабатывают.

Рекомендации

Использовать инструменты материального поощрения. Внимательно относиться к вопросам удовлетворенности сотрудника своим доходом для предотвращения его ухода из компании.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ДЕНЬГИ. Предпринимательство

1	2	6	3	2
---	---	---	---	---

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 2

Ниже среднего:

Участник 4, Участник 9

Скорее всего, будут испытывать дискомфорт, работая на позициях, связанных с развитием бизнеса. Предпочитают избегать ролей коммерсантов, скорее всего, из нежелания брать на себя ответственность за результат.

Рекомендации

Фокусировать на важности достижения бизнес-результата. Привлекать к задачам, больше связанным с выстраиванием взаимодействия или процессов (зависит от других мотиваторов участника).

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 5, Участник 7, Участник 10, Участник 11, Участник 15

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Возможность достигать финансовых результатов в целом важна для участников, но не является единственным определяющим фактором их продуктивности.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 8, Участник 13, Участник 14

Высокие значения:

Участник 6, Участник 12

Как правило, обладают талантом предпринимателя. Находятся в постоянном поиске идей для бизнеса. Мотивированы осознанием собственной способности вести дела, возможностью брать на себя ответственность, том числе за других людей.

Рекомендации

Ставить чуть завышенный план по финансовому результату. Привлекать к вопросам развития бизнеса. Проекты, планы и решения обсуждать в свете коммерческой выгоды как для компании, так и для сотрудника.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

БЕЗОПАСНОСТЬ. Определенность

4

8

2

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Рекомендации

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 8, Участник 10, Участник 15

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Комфортно чувствуют себя как в условиях определенности, так и ситуациях недостатка информации.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 6, Участник 7, Участник 9, Участник 11, Участник 14

Высокие значения:

Участник 12, Участник 13

Имеют высокую потребность в определенности, стабильности. Чувствуют себя комфортно, получая указания и директивы. Испытывают стресс при отсутствии четко структурированного рабочего процесса, правил и порядка. В ситуации изменений, в том числе глобальных, могут быть демотивированы и нуждаться в поддержке для понимания островков безопасности.

Рекомендации

Ставить долгосрочные задачи с четкими схемами работы и понятным образом результата. Снижать уровень неопределенности для сотрудников и избегать ситуаций широкого выбора возможностей.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

БЕЗОПАСНОСТЬ. Традиции

1

2

7

4

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 9

Чаще всего критикуют консервативные устои, выступают в роли инициаторов изменений и инноваций. Могут испытывать стресс, работая в организациях с традиционной системой управления, где необходимо строго соблюдать субординацию и придерживаться традиционных ценностей.

Рекомендации

Поощрять расширение привычных способов решения рабочих проблем.
Избегать принуждения сотрудника следовать традиционным ценностям.
Выстраивать отношения на равных без необходимости четко соблюдать субординацию.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 8, Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Соблюдают традиции и ценности, в то же самое время открыты для изменений и сами готовы совершенствовать привычные алгоритмы и правила.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 2, Участник 4, Участник 5, Участник 6, Участник 7, Участник 11, Участник 15

Высокие значения:

Участник 3, Участник 12, Участник 13, Участник 14

Ценят профессиональные традиции близкого окружения. Нетерпимы к отсутствию субординации и нарушению канонов делового общения. Испытывают стресс, работая в компаниях без четкой иерархии.

Рекомендации

Привлекать к формированию корпоративных норм и правил. С уважением относиться к привычкам и традициям сотрудника. Избегать принуждения к либеральным ценностям. Молодых руководителей привлекать к работе со старшими коллегами.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СВОБОДА. Разнообразие

6

7

1

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 3, Участник 4, Участник 7, Участник 9, Участник 10

Комфортно ощущают себя, выполняя однообразные и монотонные задачи. Не боятся скучной работы. Напротив, впадают в стресс в условиях разнообразия задач и тратят много энергии на приспособление к новым ситуациям.

Рекомендации

Минимизировать разнообразие и перемены в работе.
Привлекать к выполнению однообразных и повторяющихся задач.
Эффективно проявляют себя при выполнении операционной работы.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 5, Участник 6, Участник 8, Участник 11, Участник 12, Участник 14, Участник 15

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Одинаково эффективны при выполнении как разнообразных задач, так и однотипных, монотонных.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 13

Высокие значения:

Могут испытывать неудовлетворенность от скучных однотипных занятий. Как правило, уклоняются от монотонных задач, тем самым избегая стресса. Чувствуют себя комфортно в компании, где перемены стали нормой.

Рекомендации

Разнообразить задачи, давать нехарактерные для ежедневной деятельности.
Делегировать рутинные задачи на других сотрудников.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

СВОБОДА. Гедонизм

2

1

6

4

1

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 9, Участник 14

Ниже среднего:

Участник 3

Убеждены, что в рабочее время нет места веселью. Ощущают себя комфортно в культуре сдержанности, где сотрудники ориентированы на выполнение своих обязанностей. Ценят формальные и деловые отношения. Есть склонность и тенденция к трудоголизму.

Рекомендации

Создавать деловую атмосферу с поощрением серьезного подхода к работе. Привлекать к работе, где необходимо контролировать соблюдение дисциплины и порядка. Важно следить за тем, чтобы руководители регулярно уходили в отпуск во избежание ситуации выгорания.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 2, Участник 4, Участник 5, Участник 7, Участник 8, Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Важен баланс работы и личной жизни. Тем не менее, работа всегда стоит на первом месте.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 6, Участник 11, Участник 13, Участник 15

Высокие значения:

Участник 12

Ориентированы на получение удовольствия от работы и от жизни в целом. Работу, не приносящую удовольствия, считают источником постоянного стресса. Тяжело адаптируются к формальной корпоративной культуре.

Рекомендации

Стимулировать горизонтальные перемещения. Создавать условия для комфортного времяпрепровождения на работе. Предоставлять дни свободного графика или удаленной работы. Особо важно использовать инструменты мотивации и самомотивации для реализации поставленных задач.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

РАЗВИТИЕ. Интересная работа



Сотрудники

Низкие значения:

Участник 3

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 4, Участник 7, Участник 8, Участник 9, Участник 10

Могут жертвовать содержательной стороной работы ради удовлетворения других потребностей. Поэтому способны заниматься тем, что кажется неинтересным, но удовлетворяет иным, более значимым требованиям.

Рекомендации

При мотивации сотрудника не рассматривать интересную работу как основное преимущество рабочего места и ставить на первый план другие факторы мотивации, которые сотруднику реально важны.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 5, Участник 11, Участник 12, Участник 13

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Стремятся находить баланс между интересной работой и решением других своих жизненных задач.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 14

Высокие значения:

Участник 6, Участник 15

Стремятся получать удовольствие от процесса и результатов своего труда. Рассматривают работу как способ профессиональной самореализации. Если работа не представляет интереса, это сильно сказывается на их профессиональной состоятельности.

Рекомендации

Привлекать в качестве ключевого эксперта на проекты. При неудовлетворенной потребности в интересной работе не рассматривают другие факторы мотивации как достаточные.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

РАЗВИТИЕ. Экспертиза

1	6	2	3	2
---	---	---	---	---

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 2

Ниже среднего:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 8, Участник 9, Участник 10

Как правило, не воспринимают перспективу расширения своих профессиональных компетенций как мотиватор к повышению качества выполняемой работы. Скорее наоборот, испытывают раздражение и могут переживать стресс при необходимости профессионального развития.

Рекомендации

Доносить ценность обучения через получение практических навыков, которые сотрудник может применить в работе.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 11, Участник 15

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Реализация возможности профессионально расти в целом необходима, однако не является первоочередной задачей.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 7, Участник 12, Участник 13

Высокие значения:

Участник 6, Участник 14

Ориентированы на расширение своих профессиональных умений и навыков. Их основная движущая сила – саморазвитие. Работа, не дающая возможности профессионального роста, будет источником постоянного стресса.

Рекомендации

Предоставлять широкие возможности для развития сотрудника (обучение, коучинг и т. п.). Привлекать к роли наставника и ментора.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ТВОРЧЕСТВО. Самовыражение

2

5

2

5

Сотрудники

Низкие значения:

Участник 7, Участник 9

Ниже среднего:

Участник 2, Участник 5, Участник 8, Участник 11, Участник 12

Склонны к практической работе. Комфортно ощущают себя, выполняя монотонную работу. Скорее всего, предпочтут задачи с четким видением результата.

Рекомендации

Ставить задачи с четким образом результата, не требующие поиска и создания новых и творческих решений.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 4

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Комфортно чувствуют себя как в творческой среде, так и на позициях, не предполагающих проявления креативных способностей.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 6, Участник 10, Участник 13, Участник 14, Участник 15

Высокие значения:

Испытывают стресс, если их работа не предполагает свободы творческого мышления или даже простого обдумывания новых идей. Теряют интерес к работе, если она предсказуема и должна выполняться по шаблону.

Рекомендации

Привлекать к проектам по созданию новых направлений, продуктов с выраженным творческим началом и требующих проявления эстетических ценностей. Предоставлять свободу в реализации.

3.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

ТВОРЧЕСТВО. Инновации

1

8

5

Сотрудники

Низкие значения:

Ниже среднего:

Участник 8

Не проявляют интереса к инновациям и современным технологиям. Предпочитают проверенные решения проблем. Не любят тратить время и энергию на поиск чего-то нового. Как правило, не верят в положительную преобразовательную силу перемен.

Рекомендации

Уделять внимание объяснению целесообразности нововведений для сотрудника лично. Привлекать к выполнению процессных задач.

Сотрудники

Средние значения:

Участник 3, Участник 4, Участник 5, Участник 6, Участник 7, Участник 9, Участник 10, Участник 13

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников. Комфортно чувствуют себя на позициях, предполагающих внедрение инноваций, тем не менее не имеют выраженной потребности в преобразовании своей рабочей среды.

Сотрудники

Выше среднего:

Участник 2, Участник 11, Участник 12, Участник 14, Участник 15

Высокие значения:

Предпочитают работать в компаниях, идущих в ногу со временем. Проявляют свои творческие способности прежде всего в преобразовании своей рабочей реальности – совершенствовании процессов, внедрении новых технологий.

Рекомендации

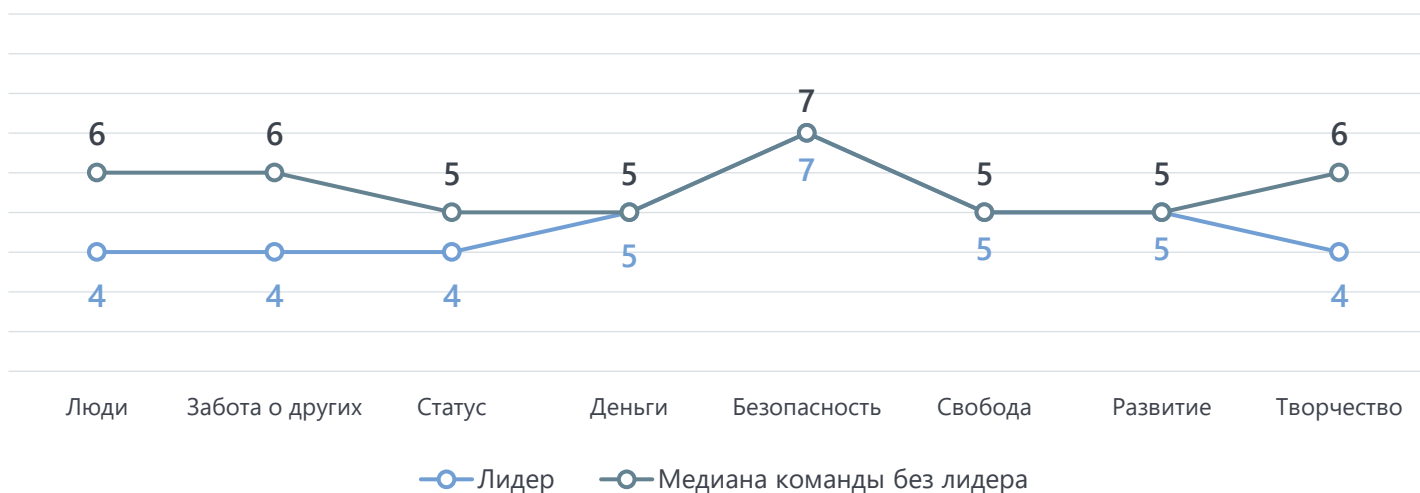
Поощрять поиск новых стратегических решений. Привлекать к задачам по совершенствованию бизнес-процессов, внедрению инноваций.

3.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Согласованность и противоречие профилей лидера и команды позволяют прогнозировать, насколько мотивационная сфера лидера согласуется с мотивационной сферой команды.

Сравнение помогает наглядно увидеть, какие ценностные конфликты существуют между лидером и командой.

Сравнение профилей лидера и команды



Ценностное единение

Лидер и команда имеют схожие профили мотивационных драйверов. Особенно стоит отметить наиболее выраженный мотивационный драйвер – **Безопасность**. Потенциально это говорит о том, что лидер и команда в одинаковой степени заинтересованы в определенности и стабильности, ориентированы на поддержание и сохранение привычных правил и традиций.

3.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Ценностные конфликты

Люди. Стабильная команда не является значимым мотиватором для лидера и команды. Однако в сравнении с командой его значимость ниже для лидера. Тем самым может недооцениваться важность команды и командной сплоченности.

Забота о других. Возможность оказывать помощь другим не является значимым мотиватором для лидера и команды. Но для команды этот фактор более значим, поэтому есть риск, что лидер может не обращать внимания на важность для сотрудников поддержки и благополучия.

Творчество. Возможность творческой самореализации не является значимым мотиватором для лидера и команды. Причем для лидера творчество менее значимо, следовательно, он может недооценивать важность для команды решения сложных и комплексных задач, разработки новых подходов в решении проблем.

3.4 РЕКОМЕНДАЦИИ

ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ КОМАНДНЫХ ДРАЙВЕРОВ

- Наиболее выраженный мотиватор лидера и команды совпадает, что создает базис для ценностного единения лидера и команды. Лидер и команда ценят в работе наличие четкого образа результата, определенность и структурированность. Наличие четкой иерархии и правил помогает им чувствовать себя комфортно и раскрывать свой потенциал. При попадании команды в среду, где работа не будет иметь четкой структуры, детального образа результата, эффективность будет резко снижаться. Лидеру рекомендуется создавать определенность для команды, формировать безопасное поле деятельности.
- Отсутствие в команде выраженных общих мотиваторов может свидетельствовать о том, что каждый опирается на свои ключевые потребности. Можно выделить несколько наиболее отличающихся мотивационных драйверов.
- **Забота о других.** Чуть меньше половины руководителей испытывает потребность в социальной значимости результатов своего труда и стремится помогать другим людям. В то время как каждый пятый руководитель сфокусирован на своих интересах.
- **Статус.** Примерно половина руководителей не нуждается в публичном признании своих заслуг, в то время как каждому пятому важно получить публичную похвалу за свои достижения.
- **Деньги.** Треть руководителей мотивирована достижением бизнес-результатов, в то время как каждый пятый равнодушен к финансовой мотивации.
- **Свобода.** Примерно треть руководителей предпочитает неформальную корпоративную культуру и ориентирована на получение удовольствия, в то время как каждый пятый руководитель предпочитает на работе формальные и деловые отношения.
- **Развитие.** Примерно треть руководителей ориентирована на профессиональное развитие и мотивирована интересными задачами, в то время как примерно половину руководителей этот мотиватор оставляет равнодушными.
- **Творчество.** Примерно треть руководителей предпочитает решать творческие задачи, в то время как примерно четверть предпочитает задачи с четким видением результата.

4. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

СОДЕРЖАНИЕ

- 4.1 Общие выводы
- 4.2 Рекомендации
- 4.3 Список команды
- 4.4 Результаты опросника «Личностные черты»
- 4.5 Результаты опросника «Деструктивные стратегии»
- 4.6 Результаты опросника «Мотивационные драйверы»

4. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Профиль командного потенциала сбалансирован, все показатели находятся в пределах среднего значения. С точки зрения лидерского потенциала команда достаточно сильная.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОМАНДЫ

- Участники команды в большинстве ситуаций способны сохранять спокойствие и справляться с эмоциями в процессе принятия решений. Восприимчивы к критике и обратной связи. Умеют принимать негативный опыт и находить новые возможности.
- Команда умеет деликатно обсуждать острые вопросы, при этом готова занять твердую позицию в ситуациях, где это необходимо. Участники способны поддерживать долгосрочные отношения.
- Члены команды эффективны как в индивидуальной работе, так и в командной. В коммуникациях чаще всего конкретны. Ориентированы на предоставление своевременной и полной обратной связи. Способны поддерживать единое информационное поле.
- Участники команды добросовестно выполняют рабочие обязанности, уделяют внимание планированию ресурсов и нагрузки. Умеют сохранять баланс между скоростью и качеством работы. Меняют стратегию действий при изменении обстоятельств.
- Как правило, члены команды открыты для новых идей, принимают и поддерживают новаторские предложения. Могут быть одинаково эффективны в решении как концептуальных, так и практических вопросов.
- Участники в отношениях стремятся следовать принципам искренности и соблюдать баланс индивидуальных и общих интересов. Чаще всего воспринимаются окружающими как справедливые лидеры.

ЗОНЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

- **Управление рисками.** Участники команды иногда могут быть нечувствительными к рискам в ситуации стабильности и привычных задач. Не всегда могут замечать, что ситуация вышла из-под контроля. По этой причине возможен риск нежелательных последствий для всей команды.
- **Управление инновациями.** Участники команды, как правило, предпочитают контролируемые инновации, однако этого может быть недостаточно для выхода команды на принципиально новый уровень.

4. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ

ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ КОМАНДЫ

В команде отсутствуют выраженные деструктивные стратегии. Повышенный риск проявления на командном уровне имеют два деструктора.

- **Требовательность.** В стрессе часть команды ориентирована на результат любой ценой. Стиль взаимодействия может восприниматься жестким и чрезмерно прямолинейным. Ради достижения результата участники могут пренебрегать интересами и чувствами окружающих.
- **Уступчивость.** В стрессе часть команды испытывает затруднения с принятием самостоятельных решений и отстаиванием своей позиции. Участники могут соглашаться с мнением руководителя, даже если оно в действительности не совпадает с их собственным.

МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ КОМАНДЫ

В команде нет ярко проявленных мотиваторов. Наиболее выраженный мотиватор – Безопасность.

Команда заинтересована в стабильности, определенности и защищенности от изменений, стремится поддерживать традиции. Наличие четкой иерархии и правил на работе помогает чувствовать себя комфортно и раскрывать свой потенциал. При попадании команды в среду, где работа не будет иметь четкой структуры, детального образа результата, эффективность будет резко снижаться.

4.2 РЕКОМЕНДАЦИИ ЛИДЕРУ

ПО РАБОТЕ С КОМАНДОЙ

УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДНОЙ ДИНАМИКОЙ

Лидеру важно уделять внимание динамике команды через модерацию совещаний, фокусировку на повестке и результатах. Полезным будет поощрять конструктивный диалог и дискуссии в команде для обеспечения стабильности и взаимопонимания в команде.

ЦЕЛЕПОЛАГАНИЕ

В команде представлены руководители, имеющие как завышенные, так и заниженные представления о своих компетенциях способностях. В свою очередь, это может влиять на постановку целей руководителей или готовность участвовать в решении стратегических задач. Лидеру важно направлять команду в постановке реалистичных целей без завышения или занижения результатов, ожидаемых от их достижения. Обеспечивать участников команды критической или, наоборот, мотивирующей обратной связью об их работе в зависимости от типа руководителя.

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИЯМИ

Участники команды могут отдавать предпочтение контролируемыми инновациям с четким образом результата, что может приводить к замещению новых идей устаревшими моделями. Лидеру важно обеспечивать в команде баланс между инновационностью и практичными решениями, которые будут двигать команду в сторону результата. В ситуации внедрения изменений рекомендуется проводить предварительную работу по подготовке команды, включая коммуникационную поддержку изменений.

УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ

Участники команды могут терять бдительность к рискам в ситуации стабильности и привычных задач. Не всегда могут замечать, что ситуация вышла из-под контроля, по этой причине возможен риск нежелательных последствий для всей команды. Рекомендуется уделять внимание работе с рисками.

ПРОДВИЖЕНИЕ ИНТЕРЕСОВ КОМАНДЫ

Команда может иметь трудности, связанные с продвижением собственных интересов и презентацией своих достижений ввиду личных особенностей (невысокая потребность во внимании). Лидеру рекомендуется усиливать позиции команды в компании и развивать кросс-функциональное взаимодействие, особенно в ситуации давления и стресса.

4.2 РЕКОМЕНДАЦИИ ЛИДЕРУ

ПО РАБОТЕ С КОМАНДОЙ

Управление командой в стрессовых ситуациях

- В стрессовых ситуациях примерно половина команды склонна работать на износ и с настойчивостью добиваться результата от других. Это помогает руководителям достигать целевых результатов, однако в долгосрочной перспективе может негативно влиять на стабильные результаты команды – периоды высокой результативности будут сменяться периодами спада. Важна поддержка команды и обеспечение равномерной нагрузки.
- Одновременно с этим примерно половина команды в стрессе имеет трудности с принятием самостоятельных решений – предпочитает поддерживать решения руководства и занимать роль исполнителей. Это может приводить к отсутствию инициативности. Рекомендуется поощрять самостоятельность решений руководителей и делегировать задачи с соответствующей ответственностью и полномочиями.
- С учетом отсутствия выраженных командных деструкторов на командном уровне лидеру важно учитывать индивидуальные стратегии поведения каждого участника при взаимодействии с командой.

Корпоративная культура команды

Команда руководителей отличается по выраженным ценностям, что может снижать способность команды оперативно достигать договоренностей, удовлетворяющих всех. Рекомендуется командная сессия, на которой участники смогут обсудить зафиксированные различия, выработать единые идеологические ориентиры и правила взаимодействия.

Поддержка команды

- Отсутствие выраженных мотиваторов на уровне команды может быть косвенным признаком выгорания. Поскольку участники обладают стрессоустойчивостью выше среднего, то они могут долгое время работать в напряженном режиме, не замечая выгорания. Командные мероприятия и/или индивидуальная коучинговая поддержка могут повысить эффективность команды.
- Сотрудники показывают более высокие результаты в условиях определенности своих перспектив в компании. Рекомендуется снижать неопределенность через наиболее частое информирование, привлечение участников к проработке образа результата. При этом можно опираться на культуру во главе с традиционными ценностями и профессиональными привычками.

4.3 СПИСОК КОМАНДЫ

1. Участник 1

2. Участник 2

3. Участник 3

4. Участник 4

5. Участник 5

6. Участник 6

7. Участник 7

8. Участник 8

9. Участник 9

10. Участник 10

11. Участник 11

12. Участник 12

13. Участник 13

14. Участник 14

15. Участник 15

4.4 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ЛИЧНОСТНЫЕ ЧЕРТЫ»

	Стрессоустойчивость	Сотрудничество	Общительность	Организованность	Новаторство	Искренность
Участник 1	6	4	4	6	5	8
Участник 2	8	5	3	6	6	9
Участник 3	6	7	4	5	8	5
Участник 4	8	4	6	6	7	4
Участник 5	7	5	4	4	5	8
Участник 6	7	7	8	9	8	2
Участник 7	5	3	5	6	4	8
Участник 8	4	6	4	1	7	3
Участник 9	10	2	6	5	3	4
Участник 10	7	7	7	7	6	6
Участник 11	6	7	2	6	5	7
Участник 12	6	2	8	7	7	1
Участник 13	5	5	5	8	7	5
Участник 14	8	6	6	8	7	7
Участник 15	6	9	7	10	8	9

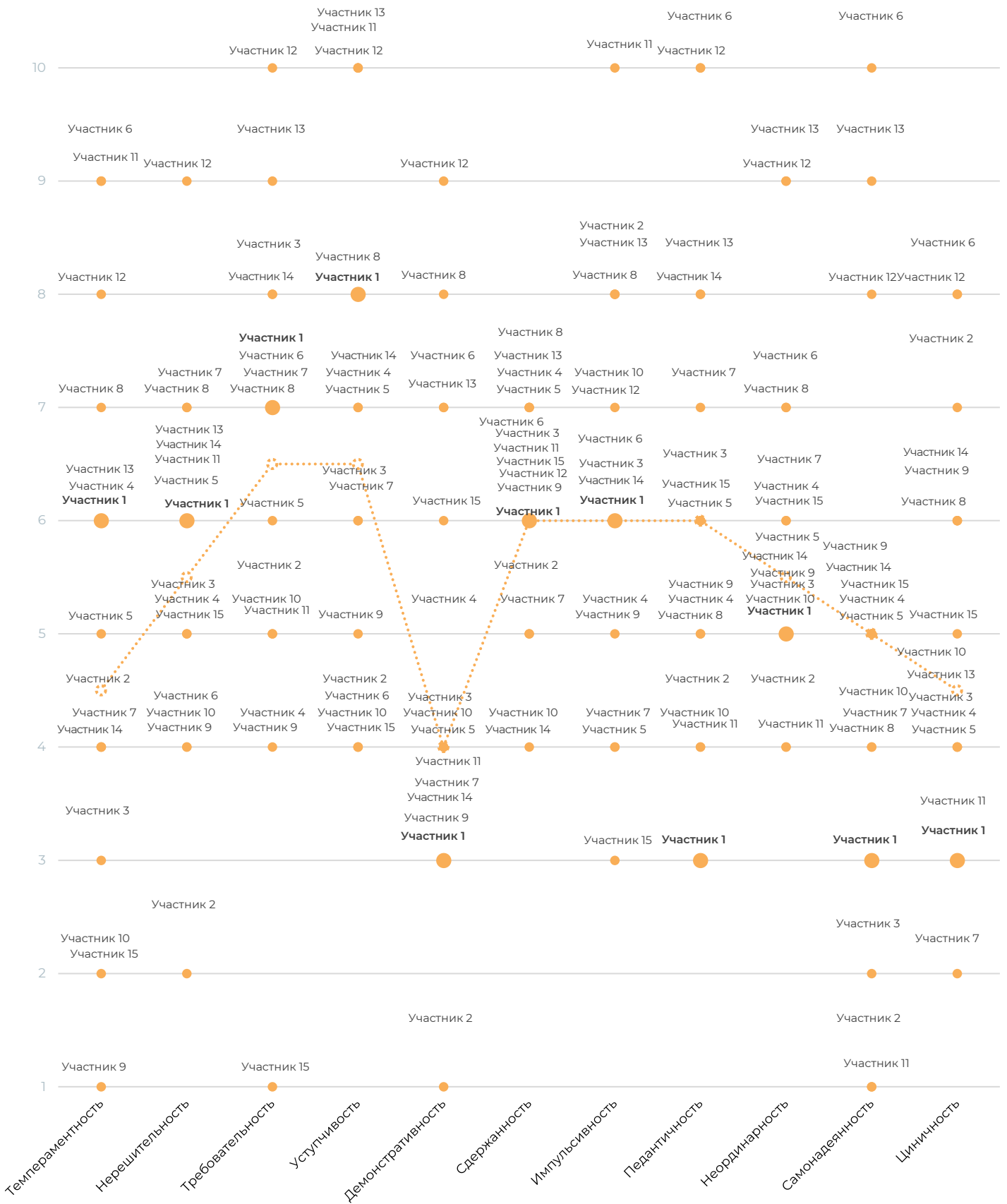
4.4 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ЛИЧНОСТНЫЕ ЧЕРТЫ»



4.5 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ»

	Темпераментность	Нерешительность	Требовательность	Уступчивость	Демонстративность	Сдержанность	Импульсивность	Педантичность	Неординарность	Самонадеянность	Циничность
Участник 1	6	6	7	8	3	6	6	3	5	3	3
Участник 2	4	2	5	4	1	5	8	4	4	1	7
Участник 3	3	5	8	6	4	6	6	6	5	2	4
Участник 4	6	5	4	7	5	7	5	5	6	5	4
Участник 5	5	6	6	7	4	7	4	6	5	5	4
Участник 6	9	4	7	4	7	6	6	10	7	10	8
Участник 7	4	7	7	6	3	5	4	7	6	4	2
Участник 8	7	7	7	8	8	7	8	5	7	4	6
Участник 9	1	4	4	5	3	6	5	5	5	5	6
Участник 10	2	4	5	4	4	4	7	4	5	4	4
Участник 11	9	6	5	10	3	6	10	4	4	1	3
Участник 12	8	9	10	10	9	6	7	10	9	8	8
Участник 13	6	6	9	10	7	7	8	8	9	9	4
Участник 14	4	6	8	7	3	4	6	8	5	5	6
Участник 15	2	5	1	4	6	6	3	6	6	5	5

4.5 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ»



4.6 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ»

	Люди	Забота о других	Статус	Деньги	Безопасность	Свобода	Развитие	Творчество
Участник 1	4	4	4	5	7	5	5	4
Участник 2	6	4	3	2	7	3	1	5
Участник 3	6	6	3	5	9	3	2	7
Участник 4	5	5	4	4	7	4	2	5
Участник 5	5	6	6	5	7	6	4	4
Участник 6	4	9	9	10	8	6	10	7
Участник 7	6	5	7	5	7	4	5	4
Участник 8	5	4	5	6	5	5	4	4
Участник 9	4	3	5	4	5	2	4	3
Участник 10	6	5	4	5	5	4	2	7
Участник 11	3	3	3	4	7	6	6	5
Участник 12	6	6	8	9	10	8	7	6
Участник 13	6	8	8	7	10	8	7	7
Участник 14	9	8	8	7	9	4	9	9
Участник 15	6	8	2	6	7	7	8	8

4.6 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ»

