



TEAM REPORT

Website Sample Team Report

КОМАНДА Website Sample Team Report

Дата 30.8.2017

Нормы: Global

ВВЕДЕНИЕ

Для повышения эффективности команды Лидер должен задавать себе такие вопросы как: какое сочетание компетенций необходимо для того, чтобы команда была более успешной? Кто из членов команды лучше всего взаимодействует друг с другом? Какие ценности объединяют команду? Какие препятствия могут возникнуть на пути к поставленным, и какие меры необходимо принять уже сейчас для предупреждения проблем? Опираясь на индивидуальную оценку членов команды, данный отчёт предоставляет информацию, которая может помочь Лидеру найти ответы на эти и другие вопросы. В отчёте также даны рекомендации, которые могут помочь Лидеру повысить эффективность отдельных членов и всей команды в целом.

КОМАНДА

Website Sample Team Report

ОПИСАНИЕ

СОСТАВ КОМАНДЫ

David Smith
Don Doe
Douglas Test
Pam Tester
Robert Doe

СТРУКТУРА ОТЧЁТА

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

В каждой команде у людей есть свои **ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ** роли: HR, Финансы, Логистика, Продажи и т.д. Однако в командах люди также "играют" **ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ** роли, которые определяются их личностными особенностями. Существует пять видов подобных ролей: Результат, Прагматизм, Инновации, Процесс, и Отношения. Данный раздел описывает процентное распределение этих ролей в команде. Важно отметить, что сбалансированность ролей определяется бизнес контекстом и задачами. Некоторые команды могут работать эффективно, когда всего лишь несколько членов исполняют ключевые роли - этого бывает достаточно; другие команды эффективны при условии, что в команде есть равномерное распределение ролей, и они сбалансированы. Когда ключевые роли остаются незаполненными, именно это и является тем пробелом, которым Лидер команды должен управлять.

ДЕСТРУКТОРЫ

Любая команда в своей работе сталкивается с проблемами, которые существенно снижают её эффективность. Конкретные проблемы не всегда легко спрогнозировать на этапе формирования команды. Проблемы в командном взаимодействии проявляются позднее, когда команда оказывается в стрессовой ситуации, или же когда её члены чувствуют себя слишком вольготно, переставая контролировать своё поведение. Данный раздел оценивает так называемые командные деструкторы, препятствующие успеху команды.

ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ

Самые эффективные команды включают в себя не только профессионалов, обладающих большим объёмом экспертных знаний и навыков, но также людей, которые объединены общими ценностями, на основе которых формируется особая субкультура. Общие Ценности представляют собой фундамент для создания командных правил и норм, уникальной субкультуры и согласованных целей. Общность ценностей помогает поддерживать эффективность команды. В данном разделе выявляются и описываются командные ценности.

ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Раздел Индивидуальные результаты - это сводный график индивидуальных результатов членов команды по всем трём разделам: РОЛИ, ЦЕННОСТИ, ДЕСТРУКТОРЫ.

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

Роли, которые исполняют члены команды, можно разделить на два вида. Первый вид – это функциональные роли, которые определяются профессиональными обязанностями членов команды. Второй – это психологические роли. Оба вида ролей являются важными составляющими для эффективной и результативной работы команды. Члены команды могут сильно отличаться друг от друга в зависимости от степени выполнения той или иной психологической роли. Например, некоторые люди в команде фокусируются на отношениях, в то время как другие уделяют больше внимание деталям и бизнес процессам. Для того, чтобы команда была успешной в долгосрочной перспективе, все пять ролей должны быть представлены в оптимальном процентном соотношении. Роли, которые не будут заполнены в команде, будут образовывать пробелы и могут снижать эффективность. Командные Роли, о которых идёт речь, это: Результат, Прагматизм, Инновации, Процесс и Отношения. Ниже представлено процентное распределение людей, исполняющих каждую из этих ролей в команде. Так как каждый отдельный член команды способен играть одновременно несколько ролей, сумма процентов может не складываться в общие 100%. Крайне высокий процент людей (>75%) по какой-то отдельно взятой Роли может сильно сказываться на её репутации в организации. 50% и выше считается высокой концентрацией для представленной роли, а 20% и ниже - низкой.

РОЛИ В КОМАНДЕ

РЕЗУЛЬТАТ

40

Это люди, которые ставят амбициозные цели, строят бизнес процессы, выступают с инициативами и ведут за собой других членов команды. Они получают удовольствие от процесса управления, они нацелены на результат.

ПРАГМАТИЗМ

20

Это люди, которые дают реалистичную, трезвую оценку новых идей и предложений. Они предлагают прагматичные решения. Они не переживают о том, как их критичная оценка будет влиять на общий климат в команде. Они прямолинейны и держат связь с реальностью.

ИННОВАЦИИ

40

Это люди, которые предлагают новые идеи. Они предвидят новые тренды и возможности, генерируют креативные решения.

ПРОЦЕСС

60

Это люди, которые сфокусированы на деталях, на выстраивании и поддержании бизнес процессов. Они надёжны, организованы и добросовестно относятся к существующим правилам и процедурам.

ОТНОШЕНИЯ

60

Это люди, которые уделяют большое внимание выстраиванию и поддержанию конструктивных отношений между членами команды. Они оптимистичны, позитивны, восприимчивы к чувствам других людей, и хорошо выстраивают тёплые отношения в команде

рекомендация | Понимая бизнес контекст, в котором живёт команда, и задачи, которые стоят перед командой, вы должны определить оптимальный баланс распределения этих ролей.

КОМАНДНЫЕ РОЛИ

РОЛИ В КОМАНДЕ

ОПИСАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

РЕЗУЛЬТАТ

40

Данная команда имеет средний процент членов, выполняющих роль РЕЗУЛЬТАТ. Это говорит о том, что определённая часть команды замотивирована на достижения и может брать на себя ответственность за результат. Такие команды, как правило, могут достаточно успешно балансировать между тактической результативностью и стратегическими целями, которые они стараются держать в фокусе внимания. Однако в худшем своём проявлении такие команды могут сильно очароваться абстрактными идеями, которые не будут работать на практике. Лидер команды должен уметь балансировать необходимостью внедрения инноваций и практичными, реалистичными решениями, которые должны двигать команду в сторону результата.

ПРАГМАТИЗМ

20

Данная команда имеет низкий процент людей, выполняющих роль ПРАГМАТИЗМ. Это говорит о том, что члены команды открыты к новым идеям и могут идти на риск. Такие команды, как правило, готовы нарушать статус-кво и рассматривать нетипичные решения в своей деятельности. Однако в худшем своём проявлении такие команды могут сильно очароваться абстрактными идеями, которые не будут работать на практике. Лидер команды должен уметь балансировать необходимостью внедрения инноваций и практичными, реалистичными решениями, которые должны двигать команду в сторону результата.

ИННОВАЦИИ

40

Данная команда имеет средний процент людей, выполняющих роль ИННОВАЦИИ. Это говорит о том, что члены команды способны находить баланс между инновациями и практикой. Такие команды, как правило, восприимчивы к изменяющимся условиям и открыты для новых способов решения проблем. Однако в своём худшем проявлении такие команды могут быть не сбалансированы и препятствовать друг другу: они либо негативно относятся к хорошим идеям, или предлагают крайне непрактичные идеи. Лидер команды должен уметь балансировать и грамотно использовать обе позиции в релевантных ситуациях.

ПРОЦЕСС

60

Данная команда имеет высокий процент людей, выполняющих роль ПРОЦЕССЫ. Это говорит о том, что члены этой команды организованные, педантичные и немного осторожные люди. Такие команды, как правило, дисциплинированы, умеют расставлять приоритеты, соблюдать дедлайны, обращать внимание на детали при реализации проектов. Их фокус лежит в области следования бизнес процессам. В своём худшем проявлении таким командам может не хватать тактической гибкости, адаптивности и быстрому реагированию на изменяющиеся обстоятельства. Лидер команды должен периодически пересматривать существующие бизнес процессы на предмет их соответствия тактическим и стратегическим целям. Также более детальный анализ возможных изменений в ближайшем будущем может помочь выработать новые подходы и подготовить команду к этим изменениям заранее.

ОТНОШЕНИЯ

60

Данная команда имеет высокий процент людей, выполняющих роль ОТНОШЕНИЯ. Это говорит о том, что команда выглядит доброжелательной, тактичной, нацеленной на поддержание партнёрских отношений внутри и вовне. Такие команды, как правило, создают доверительную и положительную среду, в которой люди выстраивают открытые коммуникационные каналы и с уважением относятся к чувствам друг друга. В своём худшем проявлении такие команды могут тратить слишком много времени впустую на встречи и дискуссии, теряя фокус на результат, особенно если в команде мало членов, исполняющих роль РЕЗУЛЬТАТ. Также есть риски, связанные с тем, что в команде некому играть роль "адвоката дьявола": члены команды испытывают дискомфорт при предоставлении неудобной обратной связи, боятся обидеть коллег; поэтому они не озвучивают реальные проблемы и избегают острых вопросов. Это может негативно сказываться на способности команды достигать больших результатов. Лидеру команды следует подумать над пересмотром культуры обратной связи в команде. Члены команды должны развивать способность вести "трудные диалоги" друг с другом, а также уметь отстаивать свою позицию более решительно при взаимодействии с другими командами.

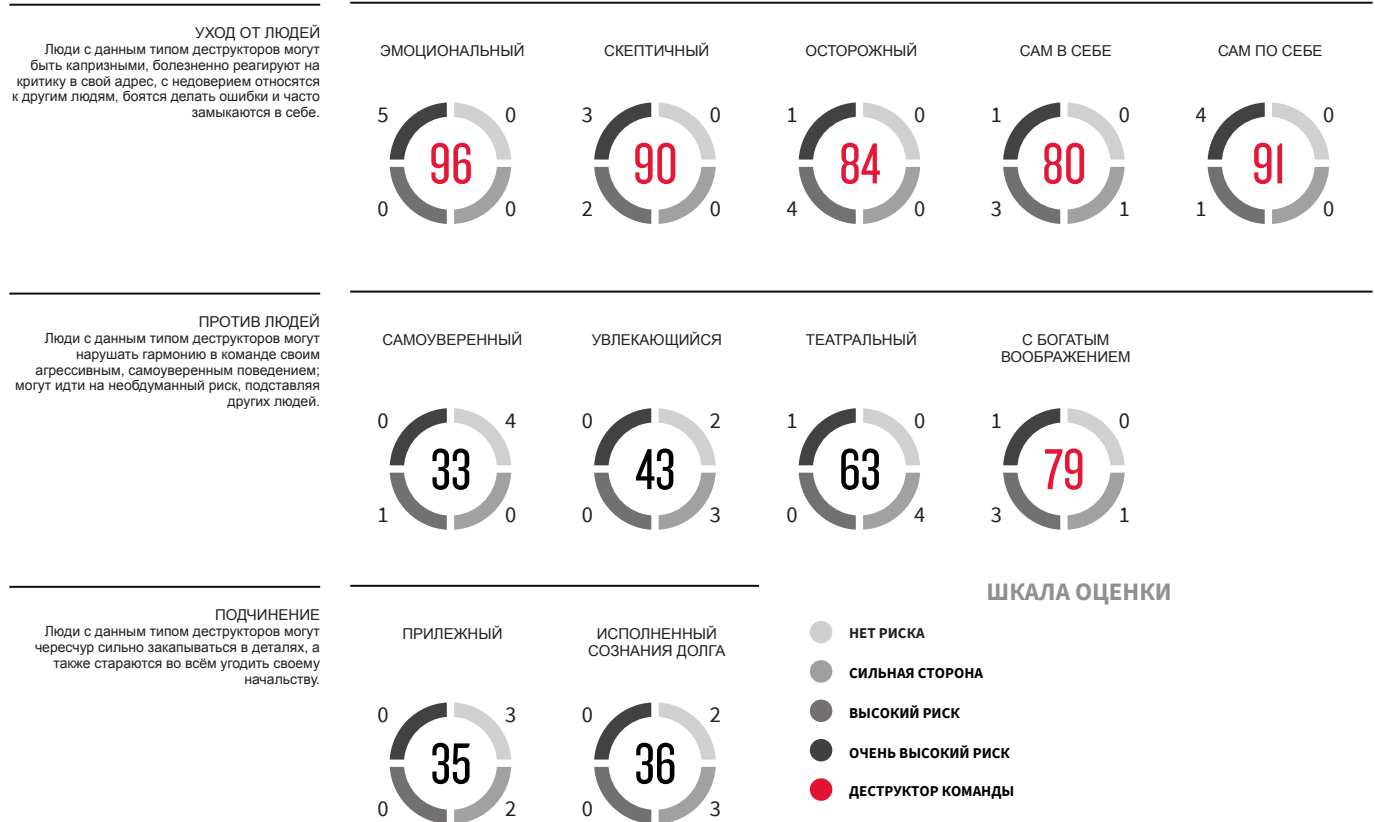
ДЕСТРУКТОРЫ

В команде всегда присутствуют люди, чьи поведенческие модели могут снижать эффективность команды, особенно когда она находится в ситуации стресса. Такие непродуктивные модели поведения оцениваются с помощью 11 шкал опросника Hogan Development Survey(HDS). Когда больше половины членов в команде имеют одинаковые деструкторы, это становится КОМАНДНЫМ ДЕСТРУКТОРОМ. Деструкторы имеют тенденцию подрывать способность команды двигаться в более высокопродуктивном режиме и возникают, когда команда сталкивается со сложными задачами или находится под давлением.

Ниже представлены графики командных деструкторов: цифра ВНУТРИ круга представляет собой среднее арифметическое по каждой шкале HDS. Цифра ВНЕ круга означает количество членов команды, которые попадают в соответствующий уровень риска по шкале HDS. Самое светлое затемнение означает ОТСУТСТВИЕ РИСКА в диапазоне 0-39%. Светлое затемнение означает СИЛЬНУЮ СТОРОНУ команды в диапазоне 40-69%. Более тёмное затемнение означает ВЫСОКИЙ РИСК в диапазоне 70-89%. Чёрное затемнение означает ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ РИСК в диапазоне 90-100%. ОСНОВНОЙ ДЕСТРУКТОР КОМАНДЫ выделен красным цветом и возникает, когда результаты у более ПОЛОВИНЫ команды по шкале HDS находятся в зоне ВЫСОКОГО или ОЧЕНЬ ВЫСОКОГО РИСКА.

КЛАСТЕРЫ ШКАЛ

ШКАЛЫ HDS



рекомендация | Все команды имеют свои "причуды" или деструкторы. К деструкторам, однако, следует относиться очень серьезно, ибо они могут стать той "слепой зоной", в которой сконцентрированы разрушительные модели поведения, которые могут иметь необратимые последствия для команды.

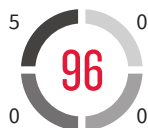
КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ

Ниже перечислены ключевые деструкторы команды, которыми обладает большая часть команды. У отдельных членов команд могут быть выражены и другие деструкторы, однако ниже перечисленные являются именно командными, а потому представляют собой наибольший риск.

ШКАЛА

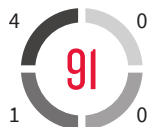
ОПИСАНИЕ ДЕСТРУКТОРОВ

ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ



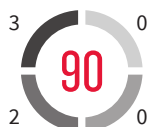
Команды с деструктором Эмоциональный могут работать с эмоционально-непредсказуемыми всплесками, когда на смену сильному энтузиазму внезапно приходит болезненное разочарование и неприязнь по отношению к объекту стресса. Сталкиваясь со сложными препятствиями, команда может опускать руки, всё бросать, выходить из проекта и т.д. Члены команды для окружающих кажутся капризными и раздражительными, им сложно угодить. Команда подвержена резким сменам настроения, люди в команде могут вспылить, их легко вывести из себя. Непредсказуемость эмоциональных реакций команды не обратную связь, которая им не нравится, делает их в глазах окружающих ненадёжными, другие команды стараются держаться от них подальше. Лидер команды должен научиться выявлять на ранних стадиях признаки слишком напряжённой атмосферы или нарастающего конфликта и своевременно предлагать решения для урегулирования конфликта.

САМ ПО СЕБЕ



Команды с деструктором Сам по себе могут лишь на поверхности казаться приятными и доброжелательными. На самом деле для команды характерны упрямство, тихий саботаж и нежелание сотрудничать в долгосрочной перспективе. Команда может работать вопреки тем проектам, которые ей не нравятся. Под воздействием стресса может откладывать задачи в долгий ящик и в целом сопротивляться всему, что требует от команды дополнительных усилий. Данная команда может утаивать важную информацию от других и не делиться ресурсами с коллегами. Члены команды упрямы, практически не меняют своё поведение после получения обратной связи. Лидеру команды следует следить за тем, чтобы все обязательства и обещания, которые команда берет на себя, выполнялись. Лидер должен установить новые правила предоставления обратной связи, при которых спорные моменты, с которыми члены команды могут быть не согласны, проговаривались бы "на берегу" и не замалчивались. Лидер команды должен чаще обсуждать проблемы с сотрудниками и показывать, что их заслуги и достижения признаются и оцениваются по достоинству.

СКЕПТИЧНЫЙ



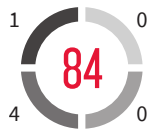
Команда с деструктором Скептический может быть недоверчивой, подозрительной, циничной. Она начинает искать врагов там, где их нет. Команда воспринимает внешний мир и людей, как хищников, жаждущих поживиться за её счёт. Демонстрирует враждебное поведение как инструмент защиты/нападения, она настороженно высматривает признаки как внешнего, так и внутреннего предательства. Команда склонна фокусироваться на угрозах, часто надуманных и несуществующих на самом деле. Безобидные действия со стороны других команд может ошибочно трактовать как попытку подорвать её авторитет. Члены команды очень чувствительно относятся к критике в свой адрес, рассматривая её как несправедливое отношение к себе. Упрямство, неспособность идти на компромисс, склонность к спорам и проблемы с доверием отрицательно сказываются на способности команды формировать позитивную субкультуру и поддерживать конструктивные межличностные отношения. Члены команды, которые не разделяют данный деструктор, могут испытывать дискомфорт из-за отсутствия доверия и открытого, честного диалога внутри. Лидеру команды следует уделять больше времени мероприятиям по сплочению коллектива, очень важно отмечать и праздновать даже небольшие достижения команды. Лидер команды должен создавать культуру, в которой было бы неприято искать виноватых.

КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ (продолжение)

ШКАЛА

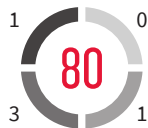
ОПИСАНИЕ ДЕСТРУКТОРОВ

ОСТОРОЖНЫЙ



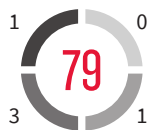
Команда с деструктором Осторожный может казаться медлительной, неуверенной и нерешительной. Команда излишне осторожничает, боится совершать ошибки. Всеми силами старается избежать смелых и рискованных решений. Старается не высказывать спорные идеи, так как опасается критики со стороны окружающих: члены команды крайне чувствительны к негативной обратной связи. Команда может упускать перспективные возможности из-за своей тенденции принимать решения очень медленно. Сопротивление переменам может также тормозить работу. Лидер команды должен научиться принимать решения своевременно и не заикливаться на том, что может пойти не так. Изменение позиции команды относительно восприятия ошибок как возможностей для развития, может помочь команде действовать быстрее и более решительно. Лидер команды должен смелее экспериментировать с новыми методиками и технологиями и назначать ответственных за новые амбициозные проекты.

САМ В СЕБЕ



Команды с деструктором Сам в себе могут казаться закрытыми, необщительными, отдаленными и в целом безразличными к потребностям других команд. Такая особенность может создавать проблемы для других членов команды, которые не разделяют данный деструктор: они будут искать возможности для большего взаимодействия с другими людьми вне команды. Членам данной команды необходимо практиковать навыки открытой коммуникации, чтобы избежать формирования культуры «каждый сам за себя». Лидеру команды следует чаще организовывать встречи и общие совещания для обсуждения рабочих ситуаций и острых вопросов.

С БОГАТЫМ ВООБРАЖЕНИЕМ



Команды с деструктором С Богатым Воображением характеризуются непрактичным, эксцентричным и нестандартным мышлением и бизнес практиками. Инновационные идеи и предложения, которые высказывает команда, кажутся размытыми, не понятными, не от мира сего для других команд и коллег, которые начинают сомневаться в способности этой команды внедрить эти нестандартные идеи на практике. Увлеченность поиском нестандартных идей и решений может мешать команде сосредотачиваться на конкретной задаче и сроках её выполнения. Члены команды воспринимают командную работу как возможность высказать сразу множество креативных идей, однако, быстро перескакивает с одной идеи на другую. Лидеру команды следует выработать систему оценки предлагаемых инноваций с помощью внешних прагматиков для того, чтобы команда не улетала в космос. Сам лидер должен мыслить прагматично и оценивать прикладное назначение креативных идей. Лидер команды в конечном итоге отвечает за результат, в том числе, и в краткосрочной перспективе. Поэтому он не должен упускать из виду решение насущных операционных вопросов.

ОБЩИЕ ЦЕННОСТИ

Поведение людей в команде во многом определяется набором их ценностей. Ценности людей могут быть измерены и выявлены, используя 10 шкал опросника Hogan Motives Values and Preferences Inventory (MVPI). Когда большая часть команды разделяет ту или иную ценность друг с другом, отношения внутри становятся более сплочёнными и гармоничными. Ценности команды формируют уникальную субкультуру и оказывают большое влияние на те решения, которые принимаются в команде. Ценности представляют собой важнейшую зону сплочения команды для достижения общих результатов.

Информация о ценностях команды разделена на четыре кластера, каждый из которых состоит из определённых шкал. Цифра внутри круга означает среднее арифметическое по каждой шкале MVPI. Цифра вне круга означает количество членов команды, чьи результаты попадают в соответствующий диапазон: самое светлое затемнение относится к диапазону 0-25%, светлое затемнение относится к диапазону 26-50%, более тёмное затемнение к диапазону 51-75% и чёрное затемнение относится к диапазону 76-100%.

КЛАСТЕРЫ ШКАЛ

ШКАЛА MVPI

СТАТУС

Люди, которые ориентированы на достижение результата, успеха, на построении вертикальной карьеры, готовые брать на себя ответственность за управление людьми.



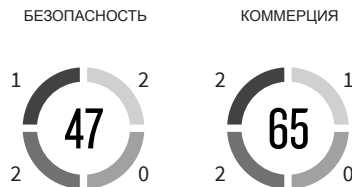
СОЦИАЛЬНЫЕ МОТИВЫ

Люди, которые сосредоточены на выстраивании отношений с другими людьми. Они следят за тем, чтобы коммуникации между людьми строились на взаимном уважении.



ФИНАНСОВЫЕ МОТИВЫ

Люди, которые ориентированы на коммерческий результат, стараются минимизировать риски, в том числе и финансовые.



СТИЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Люди, которые принимают решения на основе интуиции или же наоборот, используют только факты и аналитику, или же все вместе.



ШКАЛА ОЦЕНКИ

- ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ С НИЗКИМ БАЛЛОМ
- ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ С УМЕРЕННО НИЗКИМ БАЛЛОМ
- ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ СО СРЕДНИМ БАЛЛОМ
- ЧЛЕНЫ КОМАНДЫ С ВЫСОКИМ БАЛЛОМ
- КЛЮЧЕВАЯ ЦЕННОСТЬ КОМАНДЫ

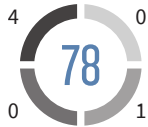
рекомендация | Когда команда разделяет общие ценности, это помогает ей смотреть и двигаться в одном направлении. Если у команды нет общих ценностей, это может вылиться в конфликт интересов между отдельными членами команды. С другой стороны большое количество командных ценностей может привести к так называемому "групповому мышлению", что влечёт за собой излишнее насаждение "своих ценностей и предрассудков" и неприятие полезного для бизнеса ценностного многообразия.

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

Ниже описаны ценности, которые разделяют более половины членов команды. Хотя члены команды могут разделять и другие ценности, нижеперечисленные представляют собой общие ценности, которые вероятнее всего формируют субкультуру команды. Те члены команды, которые разделяют несколько ценностей, легче всего сближаются друг с другом и создают культуру сплочённости.

ШКАЛА

АЛЬТРУИЗМ



ОПИСАНИЕ ДЕСТРУКТОРОВ

Команды с высокими результатами по шкале Альтруизм стараются обеспечивать социальную справедливость и комфортную атмосферу внутри команды. Члены таких команд могут быть добродушными идеалистами, которые заботятся о благополучии других людей, особенно, если тем нужна помощь. Они стремятся удовлетворять потребности своих коллег, чувствительно относятся к нуждам клиентов. Такие команды формируют культуру, которая поощряет открытые коммуникации и побуждает людей конструктивно сотрудничать друг с другом. Однако с другой стороны высокая концентрация людей с высоким Альтруизмом может приводить к снижению эффективности: членам таких команд не всегда удаётся принимать жёсткие решения в отношении других людей и бизнеса в целом.

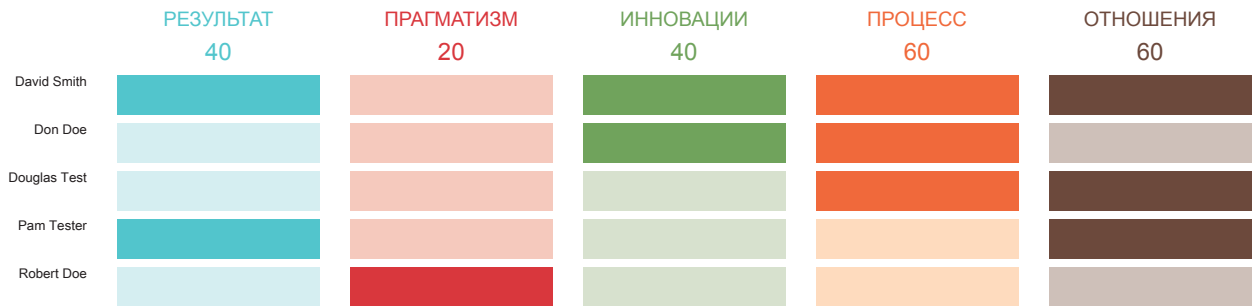
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Представители ролей



СОСТАВ
КОМАНДЫ

КОМАНДНЫЕ РОЛИ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Командный Деструктор



СОСТАВ
КОМАНДЫ

КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ



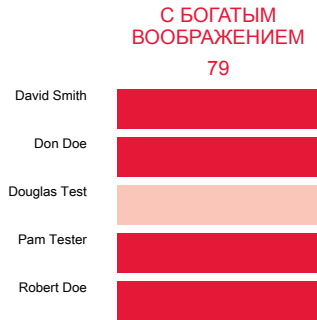
ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Командный Деструктор



СОСТАВ
КОМАНДЫ

КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ



ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

Ключевой Драйвер

СОСТАВ
КОМАНДЫ

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ

