


КОМАНДНЫЙ ПРОФИЛЬ

ЭРА  Успех компании, сформированный
на основе научных данных
о ваших менеджерах

Настоящий отчёт подлежит хранению
и использованию в соответствии
с требованиями о защите
персональных данных и является
достоверным не более двух лет



СОДЕРЖАНИЕ

ОБ ОТЧЕТЕ	3
1. ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ	4
1.1 Профиль и проявление личностных черт команды	5
1.2 Индивидуальные профили	7
1.3 Сравнение профилей лидера и команды	14
1.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму личностных черт	15
2. КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ	16
2.1 Профиль и проявление деструкторов команды	17
2.2 Индивидуальные профили	18
2.3 Сравнение профилей лидера и команды	30
2.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму деструкторов	32
3. КУЛЬТУРА В КОМАНДЕ	33
3.1 Профиль команды и проявление культуры команды	34
3.2 Индивидуальные профили	35
3.3 Сравнение профилей лидера и команды	52
3.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму ценностей и мотиваторов	54
4. ОБЩИЕ ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ	55
4.1 Общие выводы	56
4.2 Рекомендации	57
4.3 Список команды	59
4.4 Результаты опросника «Личностные черты»	60
4.5 Результаты опросника «Деструктивные стратегии»	61
4.6 Результаты опросника «Мотивационные драйверы»	62

ОБ ОТЧЁТЕ

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 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

Потенциал команды

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 деструкторы

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.

Культура в команде

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.

Приложение.

Раздел содержит информацию о количественном и качественном составе команды и дополнительные информационные срезы.

1. ПОТЕНЦИАЛ КОМАНДЫ

Содержание:

- 1.1 Профиль и проявление личностных черт команды
- 1.2 Индивидуальные профили
- 1.3 Сравнение профилей лидера и команд
- 1.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму личностных черт

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».



Положительные проявления личностных черт команды

- Способны справляться с умеренными рабочими нагрузками без потери бдительности к возможным рискам.
- Занимают партнерскую позицию, при необходимости готовы пойти на обострение ситуации.
- Общительны, эффективно проявляют себя как в индивидуальных, так и командных форматах работы.
- Добросовестно выполняют рабочие обязанности, уделяют внимание планированию ресурсов и нагрузки. Трудолюбивы. Внимательны к деталям.
- Продуктивны как при выполнении процедурных задач, так и на этапе генерации идей.
- Взаимодействуют с окружающими на равных. Как правило, искренни во взаимоотношениях.

1.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ КОМАНДЫ

Негативные проявления личностных черты команды

- В целом профиль группового потенциала сбалансирован, все показатели находятся в пределах среднего значения – отсутствуют ярко выраженные негативные проявления личностных черт.

1.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

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

Наиболее значимыми являются крайние и близкие к крайним значениям результаты.

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

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

СТРЕССОУСТОЙЧИВОСТЬ

30%

10%

40%

10%

10%

Сотрудники**30% Низкие значения:**

Участник 3, Участник 4., Участник 7

10% Ниже среднего:

Участник 5.

Эмоционально восприимчивы и чувствительны к признакам опасности. Вместе с тем не 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**40% Средние значения:**

Участник1, Участник6,, Участник 8, Участник 10

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**10% Выше среднего:**

Участник 9

10% Высокие значения:

Участник 2

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.

СОТРУДНИЧЕСТВО

60%

20%

20%

Сотрудники**0% Низкие значения:****0% Ниже среднего:**

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**60% Средние значения:**

Участник 1., Участник 2, Участник 3., Участник 5., Участник 8, Участник 10

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Выше среднего:**

Участник 6., Участник 9

20% Высокие значения:

Участник 4., Участник 7

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.

ОБЩИТЕЛЬНОСТЬ

10%

10%

60%

20%

Сотрудники**10% Низкие значения:**

Участник 3

10% Ниже среднего:

Участник 10

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

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**60% Средние значения:**

Участник 1., Участник 4., Участник 5., Участник 6, Участник 8., Участник 9

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Выше среднего:**

Участник 2., Участник 7

0% Высокие значения:

Активны, общительны, уверены в себе, предпочитают находиться в постоянном кон-такте с окружающими. Вместе с тем слишком шумные, отвлекают коллег от рабочего процесса и привлекают к себе внимание.

Рекомендации

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

ОРГАНИЗОВАННОСТЬ

10%

30%

50%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****10% Ниже среднего:**

Участник 3

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.

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**30% Средние значения:**

Участник 4., Участник 5., Участник 10.

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств..

Сотрудники**50% Выше среднего:**

Участник 1., Участник 2., Участник 6., Участник 8., Участник 9

10% Высокие значения:

Участник 7.

Организованны и очень дисциплинированы, обеспечивают высокое качество результата. Вместе с тем теряют ориентацию в динамичной среде, долго приспосабливаются к изменениям, застревают на деталях.

Рекомендации

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

НОВАТОРСТВО

10%

40%

40%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****10% Ниже среднего:**

Участник 3.

Вдохновляются искусством, способны находить нестандартные решения. Вместе с тем склонны витать в облаках. Ориентированы на изменения, даже если таковые не требуются. Игнорируют существующие наработки и традиции.

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.

Сотрудники**40% Средние значения:**

Участник 5., Участник 8., Участник 9., Участник 10

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**40% Выше среднего:**

Участник 1., Участник 2., Участник 4., Участник 6.

10% Высокие значения:

Участник 7

Ориентированы на приземленные вещи и способны давать прагматичную оценку идеям и решениям. Вместе с тем имеют узкий круг интересов. Не умеют находить оригинальные решения и склонны сопротивляться нововведениям.

Рекомендации

Привлекать к выполнению процессуальных задач с четким образом результата, требующим исполнительности, следования определенным правилам. Сотрудникам, которые при этом стремятся к руководящим позициям, рекомендуется проходить индивидуальные коуч-сессии о работе с мотивацией

ИСКРЕННОСТЬ

20%

30%

30%

20%

Сотрудники**0% Низкие значения:****20% Ниже среднего:**

Участник 2., Участник 7

Умеют добиваться желаемого от окружающих, заботятся о личной выгоде. Вместе с тем склонны использовать окружающих в собственных интересах. Готовы воспользоваться ошибками других в своих целях и требуют к себе особого отношения.

Рекомендации

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

Сотрудники**30% Средние значения:**

Участник 1., Участник 3., Участник 8

Сотрудники, имеющие выраженность личностной черты на среднем уровне, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**30% Выше среднего:**

Участник 5., Участник 9., Участник 10

20% Высокие значения:

Участник 4., Участник 6

Скромны, стремятся быть честными во взаимоотношениях, не заинтересованы в богатстве и высоком социальном статусе. Вместе с тем могут быть чрезмерно наивными и стеснительными. Не хватает уверенности в собственной значимости.

Рекомендации

Привлекать к общественно полезным задачам и 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.



Согласованность личностных черт лидера и команды

По большинству параметров профиль лидера и профиль команды согласованны. С одной стороны, это обеспечивает высокий уровень взаимопонимания лидера и команды, с другой стороны – отсутствует противоположность личностных черт, что ограничивает лидера и команду в способах действия в различных ситуациях.

Отличия личностных черт лидера и команды

Незначительное отличие наблюдается по стрессоустойчивости. Лидер сохраняет спокойствие в большинстве стрессовых ситуаций, что положительно сказывается на атмосфере в команде. Лидер способен вселять уверенность в завтрашнем дне. В свою очередь, команда компенсирует неспособность лидера замечать, что что-то идет не так, и выполняет роль чувствительного сенсора.

1.4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЛИЧНОСТНЫХ ЧЕРТ

- Команда обладает достаточным потенциалом для решения широкого пула задач. С точки зрения сферы деятельности команда обладает всеми необходимыми личностными характеристиками: способна поддерживать коммуникации на необходимом уровне с соблюдением принципов дипломатичности и сохранением границ интересов, внимательно относится к срокам и качеству работы, способна поддерживать процессы и разрабатывать новые решения.
- Все параметры личностных черт команды находятся в зоне средних значений, что позволяет команде гибко подходить к решению рабочих задач и находить адекватные ситуации способы реагирования.
- Профиль 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. Дополнение участниками, которые будут отличаться от лидера по личностным характеристикам, могут создать точки противовеса в команде и стимулировать командную динамику.

КОМАНДНЫЕ ДЕСТРУКТОРЫ

Содержание:

- 2.1 Профиль и проявление деструкторов команды
- 2.2 Индивидуальные профили
- 2.3 Сравнение профилей лидера и команды
- 2.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму деструкторов

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 активируется в ситуации стресса, давления или раздражения, когда самоконтроль человека снижается. Если часть команды демонстрирует одинаковую модель поведения в стрессе, это может усиливать проявление разобщенности и становиться причиной появления так называемых «слепых зон» в ко-манде.

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

2.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ ДЕСТРУКТОРОВ КОМАНДЫ

График отражает медианные показатели команды по опроснику «Деструктивные стратегии»



В команде отсутствуют ярко проявленные деструкторы, вместе с тем выражены 2 деструктора, имеющие повышенный риск проявления. Пусковым механизмом деструкторов могут являться разные ситуации.

Неординарность

В ситуации стресса проявляется творческий потенциал команды – активная генерация идей, склонность к эксцентричности. Команда может чрезмерно увлекаться концептуальными идеями со сложным циклом внедрения или низкой практичностью и терять операционный фокус.

Нерешительность

В ситуации стресса большинство членов команды склонны проявлять осторожность. С одной стороны, это помогает команде избегать рискованных и необдуманных решений, с другой – чрезмерная осторожность может проявляться в неготовности брать на себя ответственность и в оттягивании активных действий. Команда может упускать при этом хорошие возможности.

2.2 ИНДИВИДУАЛЬНЫЕ ПРОФИЛИ

На следующем слайде представлены индивидуальные значения по шкалам опросника «Деструктивные стратегии» и рекомендации по выстраиванию стратегии развития и взаимодействия с сотрудником в зависимости от степени выраженности деструктора.

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

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, в агрессивности и враждебности по отношению к окружающим

Уступчивость. Склонность полагаться на мнение авторитетных людей, в чрезмерной лояльности и преданности

Демонстративность. Стремление быть в центре внимания и склонность добиваться результата путём 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 учёта негативных последствий

Педантичность. Склонность устанавливать нереалистичные цели для себя и других и при их реализации увязать в деталях, стремясь всё довести до совершенства

Неординарность. Склонность к эксцентричному поведению и отрицание традиционных взглядов и накопленного опыта

Самонадеянность. Склонность переоценивать значимость собственной личности и в завышенном представлении о собственной компетентности

Циничность. Склонность достигать своих целей путём манипуляций или полагаясь на собственную харизму, не испытывая сожаления о содеянном

ТЕМПЕРАМЕНТНОСТЬ

30%

30%

30%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****30% Незначимый риск:**

Участник 2., Участник 6., Участник 9

Вдохновляются искусством, способны находить нестандартные решения. Вместе с тем склонны витать в облаках. Ориентированы на изменения, даже если таковые не требуются. Игнорируют существующие наработки и традиции.

Рекомендации

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

Сотрудники**30% Средний риск:**

Участник 1., Участник 4., Участник 5

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**30% Повышенный риск:**

Участник 7., Участник 8., Участник 10

10% Высокий риск:

Участник 3

Легко раздражаются и испытывают негативные эмоции почти во всех ситуациях, когда что-то идет не по плану. Окружающие легко определяют настроение по внешним признакам. Часто разочаровываются в проектах и людях.

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

НЕРЕШИТЕЛЬНОСТЬ

0%

40%

50%

10%

Сотрудники

0% Отсутствие риска:

0% Незначимый риск:

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.

Сотрудники

40% Средний риск:

Участник 2., Участник 6., Участник 7., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники

50% Повышенный риск:

Участник 1., Участник 4., Участник 5., Участник 8., Участник 10

10% Высокий риск:

Участник 3

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.

ТРЕБОВАТЕЛЬНОСТЬ

10%

40%

40%

10%

Сотрудники**10% Отсутствие риска:**

Участник 4

40% Незначимый риск:

Участник 2., Участник 3., Участник 6., Участник 7

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**40% Средний риск:**

Участник 2., Участник 5., Участник 8., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**10% Повышенный риск:**

Участник 10.

0% Высокий риск:

Убеждены, что цель оправдывает средства, и неуклонно добиваются от других нужного результата. Не боятся задеть чувства окружающих и выражают свое мнение прямо, без обиняков

Рекомендации

Создавать благоприятную атмосферу в коллективе.
Обучать навыкам корректной подачи обратной связи окружающим.

УСТУПЧИВОСТЬ

10%

60%

20%

10%

Сотрудники**0% Отсутствие риска:****10% Незначимый риск:**

Участник 6

Не склонны полагаться на мнение авторитетов для принятия окончательного решения. Скорее наоборот, больше доверяют собственному видению ситуации.

Рекомендации

Предоставлять возможность самостоятельно принимать решения.

Привлекать к ведению переговоров, в которых необходимо отстаивать интересы бизнеса.

Сотрудники**60% Средний риск:**

Участник 1., Участник 2., Участник 3., Участник 4., Участник 7., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Повышенный риск:**

Участник 5., Участник 8

10% Высокий риск:

Участник 10.

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.

Рекомендации

Поощрять самостоятельное решение проблемных ситуаций и прояснять истинное отношение сотрудника к происходящему. Помогать выстраивать границы при взаимодействии с окружающими.

ДЕМОНСТРАТИВНОСТЬ

40%

50%

10%

Сотрудники**0% Отсутствие риска:****40% Незначимый риск:**

Участник 3., Участник 5., Участник 6., Участник 10.

Скромны и сдержанны, не любят быть в центре внимания. Скорее наоборот, не хватает смелости демонстрировать свои успехи и искать новые возможности развития собственной карьеры.

Рекомендации

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

Сотрудники**50% Средний риск:**

Участник 1., Участник 2., Участник 7., Участник 8., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**10% Повышенный риск:**

Участник 4.

0% Высокий риск:

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.

СДЕРЖАННОСТЬ

10%

50%

20%

20%

Сотрудники**10% Отсутствие риска:**

Участник 4.

0% Незначимый риск:

Открытые, легко идут на контакт. Предпочитают как можно реже находиться наедине с собой, любят проводить время в большой компании.

Рекомендации

Предоставлять возможность выполнять задачи преимущественно в командном формате в тесном взаимодействии с другими.

Сотрудники**50% Средний риск:**

Участник 1., Участник 2 Участник 5 Участник 6., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Повышенный риск:**

Участник 3., Участник 8

20% Высокий риск:

Участник 7., Участник 10

Сдержанны в общении и предпочитают уединение. В ситуации чрезмерного давления и высокой рабочей нагрузки изолируются от окружающих и стараются свести к минимуму любую коммуникацию.

Рекомендации

Давать возможность погрузиться в самостоятельное решение проблемы с четким определением сроков. При этом регулярно обеспечивать необходимой информацией.

ИМПУЛЬСИВНОСТЬ

10%

30%

50%

10%

Сотрудники**10% Отсутствие риска:**

Участник 7

30% Незначимый риск:

Участник 1., Участник 4., Участник 5

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

Рекомендации

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

Сотрудники**50% Средний риск:**

Участник 2., Участник 3., Участник 6., Участник 8., Участник 10

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**10% Повышенный риск:**

Участник 9

0% Высокий риск:

Предпочитают скорее действовать по обстоятельствам, нежели формировать детальные планы. Бывает трудно долгое время сохранять концентрацию на конкретной задаче. В случае невыполнения собственных обещаний склонны винить обстоятельства.

Рекомендации

Четко проговаривать договоренности и акцентировать внимание на важности достижения оговоренного результата. Побуждать к составлению плана по осуществлению намеченных целей (плана по решению намеченных задач)

ПЕДАНТИЧНОСТЬ

30%

40%

20%

10%

Сотрудники**0% Отсутствие риска:****30% Незначимый риск:**

Участник 3., Участник 5., Участник 6., Участник 10

Свойственна чрезмерная расслабленность в работе. Иногда уделяют слишком мало внимания деталям и структуре бизнес-процессов.

Рекомендации

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

Сотрудники**40% Средний риск:**

Участник 1., Участник 8., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Повышенный риск:**

Участник 2., Участник 4

10% Высокий риск:

Участник 7

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.

Рекомендации

Ставить такие задачи, которые требуют долгой и скрупулёзной проработки (работа с документами, процессами и процедурами). Контролировать дедлайны и нагрузку сотрудника.

НЕОРДИНАРНОСТЬ

10%

20%

50%

20%

Сотрудники**0% Отсутствие риска:****10% Незначимый риск:**

Участник 5.

Скорее практичны, придерживаются консервативных и традиционных взглядов. Бывают совершенно буквальны в своем мышлении.

Рекомендации

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

Сотрудники**20% Средний риск:**

Участник 3., Участник 6

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**50% Повышенный риск:**

Участник 1., Участник 2., Участник 8., Участник 9., Участник 10

20% Высокий риск:

Участник 4., Участник 7

Творческие нестандартные личности, находящиеся в постоянном поиске новых идей, зачастую сложно применимых к текущему рабочему процессу. Окружающие не успевают за потоком их мыслей.

Рекомендации

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

САМОНАДЕЯННОСТЬ

10%

10%

50%

20%

10%

Сотрудники**10% Отсутствие риска:**

Участник 3

10% Незначимый риск:

Участник 5

Не предрасположены к самоуверенному поведению, скорее наоборот, склонны недооценивать свои способности и вклад в работу.

Рекомендации

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

Сотрудники**50% Средний риск:**

Участник 3., Участник 4., Участник 6., Участник 8., Участник 9

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Повышенный риск:**

Участник 2., Участник 10

10% Высокий риск:

Участник 7

Очень амбициозны, могут переоценивать свои силы. Не любят, когда окружающие им противоречат, и стремятся быть первыми во всем.

Рекомендации

Предоставлять возможность выполнять сложные и крупные проекты. Налаживать горизонтальные связи с другими коллегами, развивать способность к получению обратной связи.

ЦИННИЧНОСТЬ

40%

40%

20%

Сотрудники**0% Отсутствие риска:****40% Незначимый риск:**

Участник 3., Участник 4., Участник 5., Участник 6.

Не предрасположены к осознанному манипулированию как в корыстных целях, так и для достижения производственных показателей. Скорее наоборот, проявляют чрезмерную наивность.

Рекомендации

Обучать распознаванию и противостоянию манипуляциям. Обеспечивать обратной связью с целью исключения гиперответственного отношения к ошибкам и неудачам.

Сотрудники**40% Средний риск:**

Участник 1., Участник 7., Участник 8., Участник 10

Сотрудники, имеющие средний риск выраженности деструктора, демонстрируют модели поведения характерные как для высоких, так и для низких значений в зависимости от обстоятельств.

Сотрудники**20% Повышенный риск:**

Участник 2., Участник 9

0% Высокий риск:

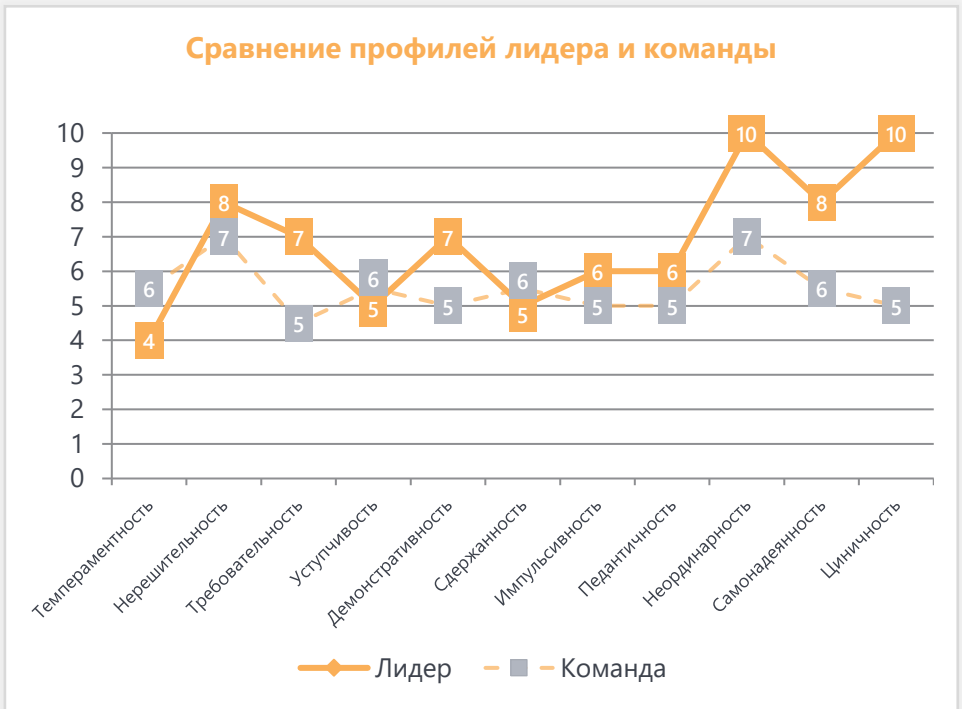
Используют других в собственных интересах. Как правило, не считают свое поведение некорректным, поэтому не испытывают чувства вины или угрызений совести на этот счет.

Рекомендации

Не поддаваться на мастерские манипуляции. Развивать готовность брать на себя ответственность за решения и действия.

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 деструкторы лидера и команды синхронизируются, какие – имеют разрывы в показателях.



Согласованность деструкторов лидера и команды

Профиль лидера и профиль команды согласованы по большинству показателей, что потенциально может говорить о том, что команда и лидер демонстрируют близкие друг другу модели поведения в стрессе.

С одной стороны, это помогает команде и лидеру легко понимать друг друга, с другой стороны – оставляет вне фокуса другие способы достижения результата.

2.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Отличия деструкторов лидера и команды

Наиболее значимые отличия обнаружены по трем деструкторам:

- **Самонадеянность.**

Лидер команды обладает решительностью и смелостью на сложные и масштабные проекты. Лидер может переоценить способности своей команды и дать задачи, превышающие ее потенциал, или задачи, к которым команда не готова.

- **Неординарность.**

Лидер обладает более выраженным творческим потенциалом в стрессе, нежели команда – высоко продуктивен при генерации новых идей, открыт новому опыту. Можно предложить, что именно он является основным инициатором изменений и новых идей в команде.

- **Циничность.**

Лидер обладает навыками убеждения, привлекателен для окружающих, вместе с тем может осознанно или неосознанно использовать свои качества в целях склонить команду к выгодным для себя решениям. В свою очередь команда скорее будет следовать за лидером и поддаваться его влиянию.

2.4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ДЕСТРУКТОРОВ

- Отсутствие ярко проявленных деструкторов потенциально может говорить о том, что в ко-манде участники по-разному реагируют на ситуации стресса и демонстрируют различные модели поведения в ответ на напряжение. Это позволяет избежать команде «слепых пятен», но и потенциально может мешать договариваться. Как следствие, важно уделить значительное внимание налаживанию горизонтальных связей и выстраиванию межличностных взаимоотношений в команде в стрессе.
- Для команды характерны две наиболее выраженные стратегии поведения в стрессе – идеалистическая творческая продуктивность и осторожность в принятии решений и активных действиях. Команда может «застревать» на этапе генерации идей, которые не всегда отвечают стратегическим и тактическим целям команды, и быть неготовой приступить к решительным действиям. С учетом того, что профиль лидера и команды во многом идентичны, то требуется внешняя поддержка в оценке адекватности предложений и своевременном принятии решений о запуске инициатив в реализацию.

КУЛЬТУРА В КОМАНДЕ

Содержание:

- 3.1 Профиль и проявление культуры команды
- 3.2 Индивидуальные профили
- 3.3 Сравнение профилей лидера и команды
- 3.4 Рекомендации по повышению продуктивности команды через призму ценностей и мотиваторов

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.

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.

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 вклад в общество 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 чёткой иерархии

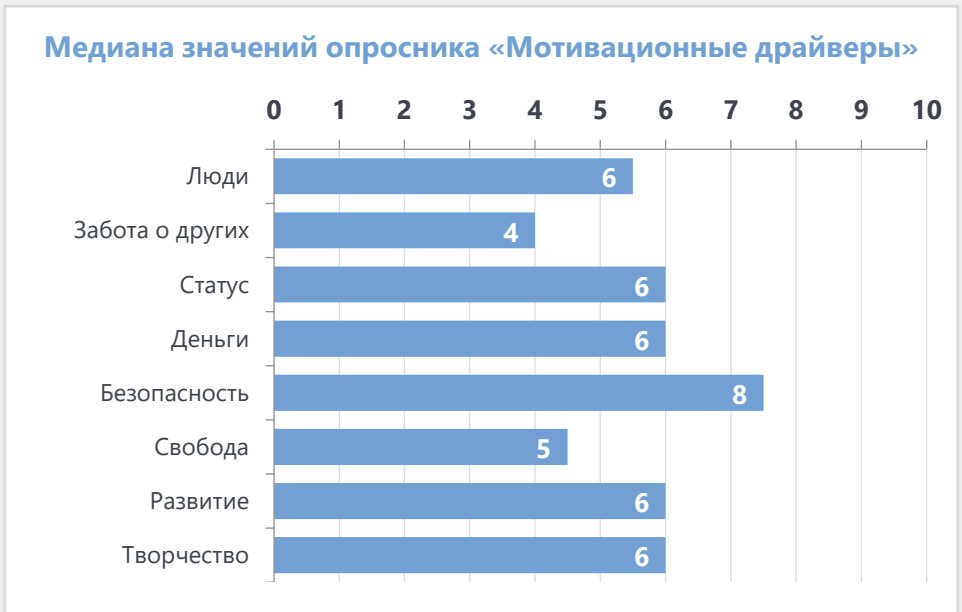
Свобода. Ценности, которые отражают желание человека иметь разнообразие перемены на работе. Это ориентация человека на получение удовольствия от жизни и работы

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 стремление человека к развитию в профессиональном направлении. Это ориентация на процесс и желание решать сложные и интересные рабочие задачи

3.1 ПРОФИЛЬ И ПРОЯВЛЕНИЕ КУЛЬТУРЫ КОМАНДЫ

График отражает медианные показатели команды по опроснику «Карьерные драйверы»



Мотивирующие команду факторы

Безопасность.

Команда заинтересована в стабильности, определенности и защищенности от изменений, стремится поддерживать традиции.

Зона равнодушия

Нет 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 сотрудником в зависимости от степени выраженности мотиватора.

Высокие значения указывают на факторы, которые мотивируют сотрудника работать продуктивнее. Низкие значения следует рассматривать как указание на сферы, не вызывающие интереса у сотрудника, оставляющие его безразличным.

ЛЮДИ. ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ

20%

60%

10%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****20% Ниже среднего:**

Участник 3., Участник 6

Предпочитают избегать построения близких и теплых отношений на работе. Обычно имеют узкий круг крепких, стабильных контактов (родственники, друзья)

Рекомендации

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

Сотрудники**60% Средние значения:**

Участник 1., Участник 2., Участник 5., Участник 8., Участник 9., Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**10% Выше среднего:**

Участник 4

10% Высокие значения:

Участник 7

Заинтересованы в формировании и поддержании долгосрочных стабильных взаимоотношений, стремятся иметь тесные контакты с окружающими, а также ощущать себя частью команды

Рекомендации

Формировать условия для развития теплых неформальных взаимоотношений сотрудников с командой, давать почувствовать себя частью команды. Проявлять интерес к увлечениям и проблемам сотрудников.

ЛЮДИ. Нетворкинг

40%

20%

40%

Сотрудники**0% Низкие значения:****40% Ниже среднего:**

Участник 3., Участник 6., Участник 8, Участник 10

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 со-трудниками лаконично формулировать собственные мысли и стараться не отвлекаться на неформальные темы.

Сотрудники**20% Средние значения:**

Участник 1., Участник 9.

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**40% Выше среднего:**

Участник 2., Участник 4., Участник 5., Участник 7

0% Высокие значения:

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.

ЗАБОТА О ДРУГИХ. Альтруизм

10%

30%

50%

0%10%

Сотрудники**10% Низкие значения:**

Участник 3

30% Ниже среднего:

Участник 5., Участник 8., Участник 3

Ориентированы на свои интересы и выгоду. Не готовы жертвовать своим временем и ресурсами для оказания помощи. 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**50% Средние значения:**

Участник 1., Участник 2., Участник 6., Участник 9., Участник 10.

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**0% Выше среднего:****10% Высокие значения:**

Участник 7

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.

ЗАБОТА О ДРУГИХ. Клиентоориентированность

50%

30%

10%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****50% Ниже среднего:**

Участник 1., Участник 3., Участник 5., Участник 6., Участник 10

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**30% Средние значения:**

Участник 2., Участник 8., Участник 9

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников

Сотрудники**10% Выше среднего:**

Участник 4

10% Высокие значения:

Участник 7

Проявляют интерес к работе в сфере услуг, стремятся занимать позиции, предполагающие возможность взаимодействовать с людьми

Рекомендации

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

СТАТУС. Признание

10%

20%

40%

20%

10%

Сотрудники**10% Низкие значения:**

Участник 3.

20% Ниже среднего:

Участник 2., Участник 8.

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

Рекомендации

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

Сотрудники**40% Средние значения:**

Участник 1., Участник 4., Участник 5., Участник 9

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**20% Выше среднего:**

Участник 6., Участник 10

10% Высокие значения:

Участник 7

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, как позитивную, так и негативную.

СТАТУС. Влияние

30%

30%

40%

Сотрудники**0% Низкие значения:****30% Ниже среднего:**

Участник 3., Участник 8., Участник 10

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**30% Средние значения:**

Участник 4., Участник 5., Участник 6

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**40% Выше среднего:**

Участник 1., Участник 2., Участник 7., Участник 9.

0% Высокие значения:

Демонстрируют выраженную потребность оказывать влияние на окружающих. Склонны к конкуренции. Воспринимают соревновательный дух как мотиватор.

Рекомендации

Предоставлять возможность занимать лидерскую роль и решать сложные задачи. Формировать четкие карьерные перспективы. Регулярно предоставлять обратную связь, как позитивную, так и негативную.

ДЕНЬГИ. Доход**20%****40%****30%****10%****Сотрудники****0% Низкие значения:****20% Ниже среднего:**

Участник 4., Участник 5

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

Рекомендации

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

Сотрудники**40% Средние значения:**

Участник 1., Участник 3., Участник 6., Участник 9.

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является
ключевым для сотрудников.

Сотрудники**30% Выше среднего:**

Участник 2., Участник 8., Участник 10

10% Высокие значения:

Участник 7.

Внимательно относятся к своим расходам и доходам. Как правило, готовы
помогать окружающим, если четко видят личную выгоду от своих действий.

Рекомендации

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

ДЕНЬГИ. Предпринимательство**10%****30%****20%****40%****Сотрудники****10% Низкие значения:**

Участник 4

30% Ниже среднего:

Участник 2., Участник 3., Участник 5

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**20% Средние значения:**

Участник 6., Участник 7

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**40% Выше среднего:**

Участник 1., Участник 8., Участник 9., Участник 10

0% Высокие значения:

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.

БЕЗОПАСНОСТЬ. Определенность

20%

60%

20%

Сотрудники**0% Низкие значения:****0% Ниже среднего:**

Испытывают стресс в ситуации, когда необходимо придерживаться строгих правил и процедур. В такой среде чувствуют себя скованными, поскольку ценят свободу в действиях. Правила и процедуры воспринимают как ограничение.

Рекомендации

Избегать определенной и четкой постановки задачи, давать возможность самостоятельно проявить инициативу в выборе способов достижения результатов. Привлекать к задачам с высоким уровнем неопределенности и низкой степенью структурированности.

Сотрудники**20% Средние значения:**

Участник 6., Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**60% Выше среднего:**

Участник 1., Участник 2., Участник 3., Участник 5., Участник 8., Участник 9

20% Высокие значения:

Участник 4., Участник 7.

Имеют высокую потребность в определенности. Чувствуют себя комфортно, получая указания и директивы. Испытывают стресс при отсутствии четкого структурирования рабочего процесса, правил и порядков их людей

Рекомендации

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

БЕЗОПАСНОСТЬ. Традиции

30%

30%

30%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****30% Ниже среднего:**

Участник 3., Участник 6., Участник 10

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**30% Средние значения:**

Участник 1., Участник 2., Участник 4

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**30% Выше среднего:**

Участник 5., Участник 8., Участник 9

10% Высокие значения:

Участник 7

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

СВОБОДА. Разнообразие

20%

80%

Сотрудники**20% Низкие значения:**

Участник 2., Участник 3

0% Ниже среднего:

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 однообразным и повторяющихся задач.
Эффективно проявляют себя при выполнении операционной работы.

Сотрудники**80% Средние значения:**Участник 1., Участник 4., Участник 5., Участник 6., Участник 7., Участник 8.,
Участник 9., Участник 10,

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**0% Выше среднего:****0% Высокие значения:**

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

Рекомендации

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

СВОБОДА. Гедонизм

40%

40%

20%

Сотрудники**0% Низкие значения:****40% Ниже среднего:**

Участник 2., Участник 6., Участник 9., Участник 10

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

Рекомендации

Создавать деловую атмосферу с поощрением серьезного подхода к работе.

Привлекать к работе, где необходимо контролировать соблюдение дисциплины и порядка.

Сотрудники**40% Средние значения:**

Участник 1., Участник 5., Участник 7., Участник 8

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**20% Выше среднего:**

Участник 3., Участник 4.

0% Высокие значения:

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

РАЗВИТИЕ. Интересная работа

20%

60%

20%

Сотрудники**0% Низкие значения:****20% Ниже среднего:**

Участник 2., Участник 3

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**60% Средние значения:**

Участник 1., Участник 5., Участник 6., Участник 9., Участник 8., Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**0% Выше среднего:****20% Высокие значения:**

Участник 4., Участник 7

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

Рекомендации

Обеспечивать интересное содержание работы и привлекать в качестве ключевого эксперта на проекты. При неудовлетворенной потребности в интересной работе не рассматривают другие факторы мотивации как достаточные

РАЗВИТИЕ. Экспертиза

10%

30%

60%

Сотрудники**10% Низкие значения:**

Участник 3.

30% Ниже среднего:

Участник 2., Участник 4., 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**60% Средние значения:**

Участник 1., Участник 5., Участник 6., Участник 7., Участник 8., Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**0% Выше среднего:****0% Высокие значения:**

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.

ТВОРЧЕСТВО. Самовыражение

30%

50%

10%

10%

Сотрудники**0% Низкие значения:****30% Ниже среднего:**

Участник 2, Участник 3., Участник 6

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 требующих поиска и создание новых и творческих решений.

Сотрудники**50% Средние значения:**

Участник 3., Участник 5., Участник 7., Участник 8., Участник 9

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**10% Выше среднего:**

Участник 10.

10% Высокие значения:

Участник 4.

Испытывают стресс, если их работа не предполагает свободы творческого мышления или даже просто-го 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.

ТВОРЧЕСТВО. Инновации

50%

50%

Сотрудники**0% Низкие значения:****50% Ниже среднего:**

Участник 3., Участник 4., Участник 5., Участник 6., 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**50% Средние значения:**

Участник 1., Участник 2., Участник 7., Участник 9., Участник 10

Средние значения обозначают, что мотивирующий фактор не является ключевым для сотрудников.

Сотрудники**0% Выше среднего:****0% Высокие значения:**

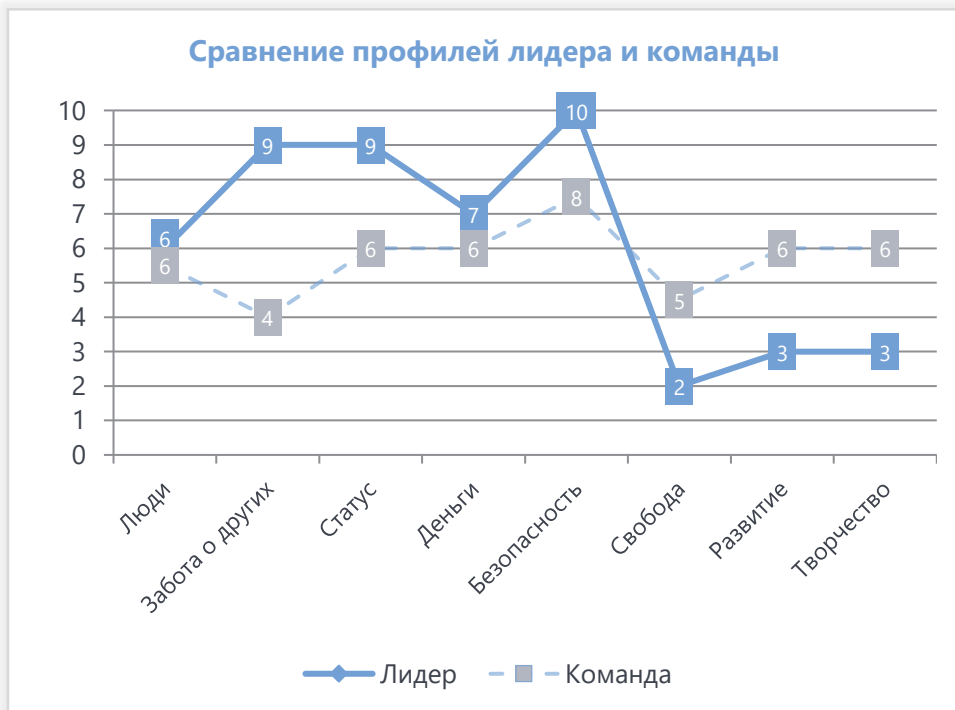
Предпочитают работать в компаниях, идущих в ногу со временем. Проявляют свои творческие способности в первую очередь в преобразовании своей рабочей реальности – совершенствовании процессов, внедрении новых технологий

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.



Ценностное единение

Люди: команда и лидер заинтересованы в одинаковой степени во взаимодействии с различными людьми. В целом команда и лидер имеют потребность выстраивать теплые взаимоотношения и смотивированы общением.

Деньги: значимость финансовой стабильности одинакова для лидера и команды – не среднем уровне стремления.

Безопасность: у лидера и команды выражена высокая потребность в определенности, структурированности и иерархии.

3.3 СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЕЙ ЛИДЕРА И КОМАНДЫ

Ценностные конфликты

- **Забота о других**

Лидер мотивирован социально полезной работой, ориентирован на помощь окружающим. В свою очередь, команда скорее равнодушна к ценностям, связанным с оказанием помощи другим и клиентскому сервису.

- **Статус**

Лидеру важно занимать влиятельное положение и получать признание своих заслуг. Для команды эти мотиваторы не представляют ценности. Расхождение мотиваторов по данному параметру скорее создает гармонию во взаимодействии лидера и команды (нет конкуренции за позицию лидера).

- **Свобода**

Лидер ориентирован на формальную корпоративную среду и предпочитает серьезный подход к работе. В свою очередь команда предпочитает более расслабленный подход к работе.

- **Развитие**

Возможность профессионального развития не вдохновляет лидера работать продуктивнее, в свою очередь команде важно расширять свои профессиональные компетенции.

- **Творчество**

Лидер равнодушен к эстетическим ценностям, инновациям и новым технологиям. В свою очередь команда с интересом относится к творческому процессу.

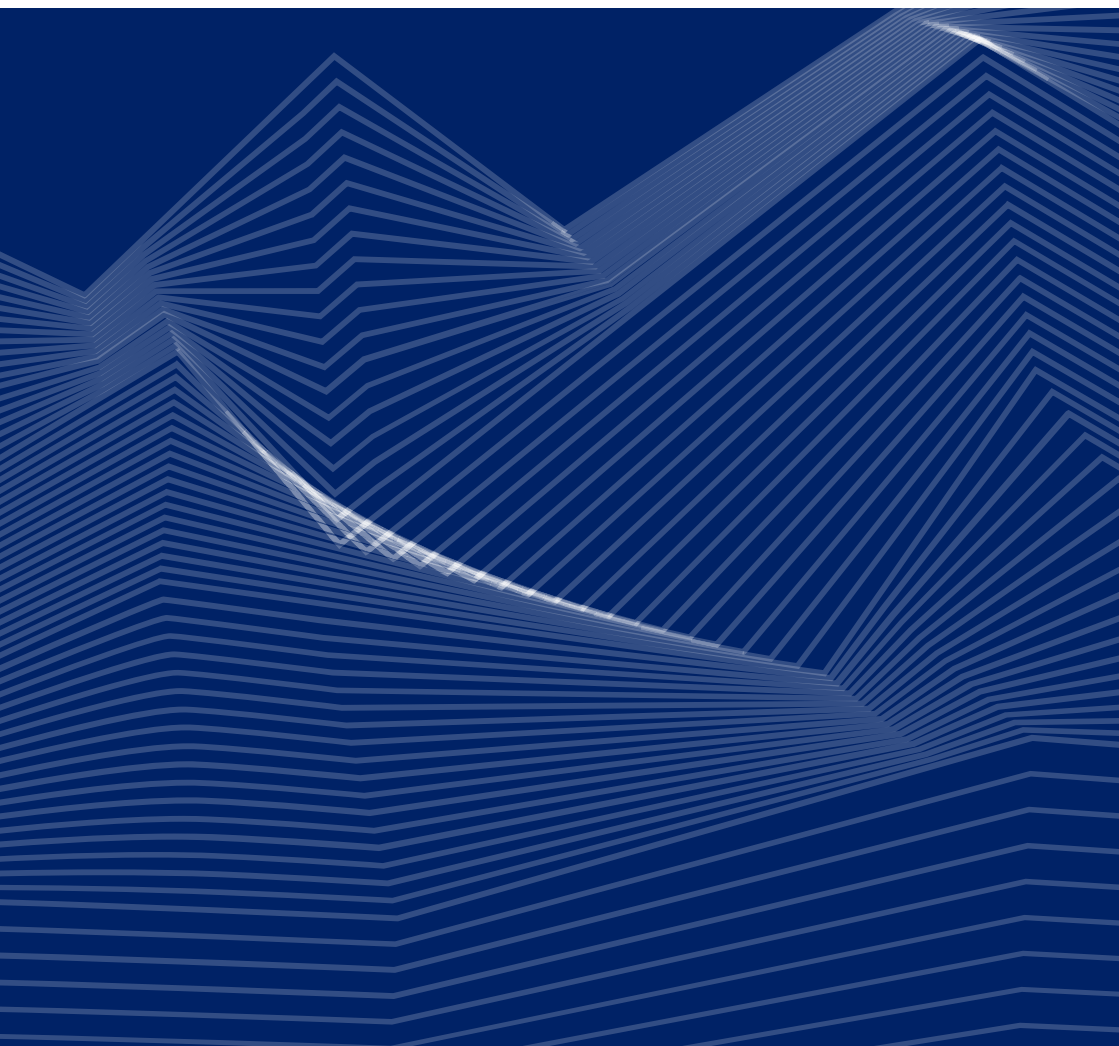
3.4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОВЫШЕНИЮ ПРОДУКТИВНОСТИ КОМАНДЫ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ ЦЕННОСТЕЙ И МОТИВАТОРОВ

- Ключевые мотиваторы лидера и команды совпадают, что создает базис для ценностного единения лидера и команды. Лидер и команда ценят наличие четкого образа результата, определенность и структурированность в работе. 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. Лидеру рекомендуется создавать определенность для команды, формировать безопасное поле деятельности.
- Лидеру важно обратить внимание на ценностные конфликты. Особенно на самый яркий – стремление помогать другим. Лидеру не рекомендуется формировать культуру команды с акцентом на социально-полезную работу, поскольку данный мотив оставляет команду равнодушной.
- Лидеру следует уделить внимание на мотиваторы, которые остаются вне фокуса его внимания, но которые могут быть важны участникам его команды: Свобода, Развитие и Творчество. Создание благоприятных условий труда, возможностей для профессионального развития и творческой самореализации позволит команде достигать больших результатов.

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»



4.1 ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

Сильные стороны команды

- Команда обладает сбалансированным личностным потенциалом – способна действовать гибко в различных ситуациях.
- Профили лидера и команды согласованы по многим показателям, как следствие, команда и лидер склонны действовать сходным образом, что позволяет избегать столкновения интересов и конфликтных ситуаций.
- Команда очень эффективна при выполнении определенного вида задач – обеспечение качества управления проектами с опорой на имеющиеся практики.
- Участники команды дисциплинированные, организованные, предпочитают планировать работу заранее и распределять рабочую нагрузку.
- Команда способна находить оригинальные решения с учетом фактов и аналитики. Умеет предвидеть риски и различные сценарии будущего.
- Участники предпочитают выстраивать партнерские отношения и стремятся находить варианты решений, которые будут выгодны для всех участников процесса.

Зоны развития команды

- Отсутствие комплементарности может приводить к огрупплению мышления (конформизм в принятии решений) а также к снижению продуктивности команды при необходимости выполнять принципиально новый тип задач без четкой структуры и определенности. Отсутствие образа результата может провоцировать стрессовые состояния.
- В ситуациях давления и стресса команда склонна уделять много внимания концептуальным идеям со сложным циклом внедрения.
- В стрессе участники команды склонны к осторожности, оттягиванию принятия решений и активных действий. Команда может терять время и возможности в поисках подтверждения верности собственных действий и в стремлении перестраховаться.

4.2. РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендации лидеру по работе с собой

- Лидер обладает выраженным потенциалом и способен направлять команду к достижению целей. Сильная сторона лидера – уравновешенность, спокойствие, справедливое отношение к участникам команды, умение сглаживать конфликты, умение формировать уверенность в завтрашнем дне и вдохновлять людей. Лидеру рекомендуется использовать свои сильные стороны при взаимодействии с командой.
- Лидер способен договариваться с различными людьми и добиваться своих целей, благодаря умению располагать к себе. Лидер может использовать свои навыки для поиска поддержки и ресурсов вовне. Вместе с тем в стрессовых ситуациях лидер может дистанцироваться от ошибок и неудачных решений, прибегая к личному обаянию, или рационализировать их. Важно открыто признавать ошибки, брать на себя ответственность. Это повысит авторитет лидера в глазах команды.
- В стрессе лидер может игнорировать обратную связь от окружающих, чрезмерно полагаться на собственное мнение. Важно создавать командные ритуалы, обеспечивающие сбор обратной связи от участников.
- Лидер обладает богатым воображением и открыт для новых идей. Вместе с тем склонен увлекаться концептуальными идеями, которые могут не отвечать бизнес-повестке. Важно обращаться в команде к людям, способным оценивать предлагаемые идеи с точки зрения практичности и реализуемости, либо проводить сверки с руководителем.
- В стрессе лидер проявляет бдительность и осторожность. Предпочитает действовать тогда, когда уверен наверняка. Это помогает избежать многих глупых ошибок, однако оттягивает принятие важных решений. При возникновении подобных ситуаций следует запрашивать поддержку руководителя, чтобы не упустить имеющиеся возможности.
- Лидер ценит клиентоориентированность и заботу о других, внимателен к проблемам окружающих и готов всегда поддержать или помочь активными действиями. Вместе с тем может избегать непопулярных решений в отношении людей. Склонен к опеке и до последнего может держать в команде неэффективных сотрудников. Лидера важно научиться находить баланс между личными отношениями и результатами команды.

4.2. РЕКОМЕНДАЦИИ

Рекомендации лидеру по работе с командой

- Лидер способен переносить серьезные рабочие нагрузки и как следствие может обеспечивать высокую нагрузку для своей команды. В свою очередь команда обладает менее выраженной эмоциональной устойчивостью. Важно сверяться с командой и проверять, не работают ли участники на пределе своей выносливости, чтобы предотвратить переход команды в состояние стресса.
- Лидер обладает амбициями и уверен в своей команде, как следствие склонен принимать вызовы, с которыми команда может не справиться в силу ограничений своего потенциала. Следует реалистично оценивать имеющиеся ресурсы и мотивацию команды к новым вызовам.
- Команда способна видеть и прогнозировать риски, предлагать оптимальные решения с разумным риском и контролируемые инновациями. В привычных ситуациях, когда у лидера снижена бдительность и чувствительность к рискам, он может подключать команду к этапам генерации идей и принятия решений для прогнозирования рисков, а также запрашивать обратную связь по мере реализации проектов. Команда может взять на себя роль чувствительного сенсора.
- В стрессе происходит усиление сильных сторон команды – участники проявляют высокую бдительность к рискам. Как следствие команда склонна медлить при принятии решений, проявляя чрезмерную осторожность, преувеличивая негативные последствия. Важно сверяться с командой и ставить точки контроля по принятию решений.
- В стрессе усиливается творческий потенциал команды. Идеи команды могут быть ценными для преодоления препятствий, с которыми столкнулась команда. Вместе с тем на этапе генерации идей важно фокусировать команду на бизнес-повестке, чтобы команда формировала предложения, отвечающие решаемым задачам.
- Команда показывает высокие результаты в условиях определенности. Рекомендуется снижать неопределенность, формировать четкий образ результата, структурировать работу, формировать правила и порядки деятельности. Следует формировать культуру во главе с традиционными ценностями и профессиональными привычками.

4.3 СПИСОК КОМАНДЫ

1. Лидер команды
2. Участник 1
3. Участник 2
4. Участник 3
5. Участник 4
6. Участник 5
7. Участник 6
8. Участник 7
9. Участник 8
10. Участник 9
11. Участник 10

4.4 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ЛИЧНОСТНЫЕ ЧЕРТЫ»

Личностные черты

	Стрессоустойчивость	Сотрудничество	Общительность	Организованность	Новаторство	Искренность
Участник 1	6	6	6	7	7	5
Участник 2	9	5	8	8	7	4
Участник 3	2	6	1	3	4	6
Участник 4	2	10	6	6	8	10
Участник 5	3	5	5	6	6	7
Участник 6	5	8	6	7	7	9
Участник 7	1	10	8	10	10	4
Участник 8	5	5	5	8	6	5
Участник 9	7	7	5	7	6	8
Участник 10	5	6	4	6	6	7

4.5 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «ДЕСТРУКТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ»

Деструктивные стратегии

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

4.5 РЕЗУЛЬТАТЫ ОПРОСНИКА «МОТИВАЦИОННЫЕ ДРАЙВЕРЫ»

Мотивационные драйверы

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