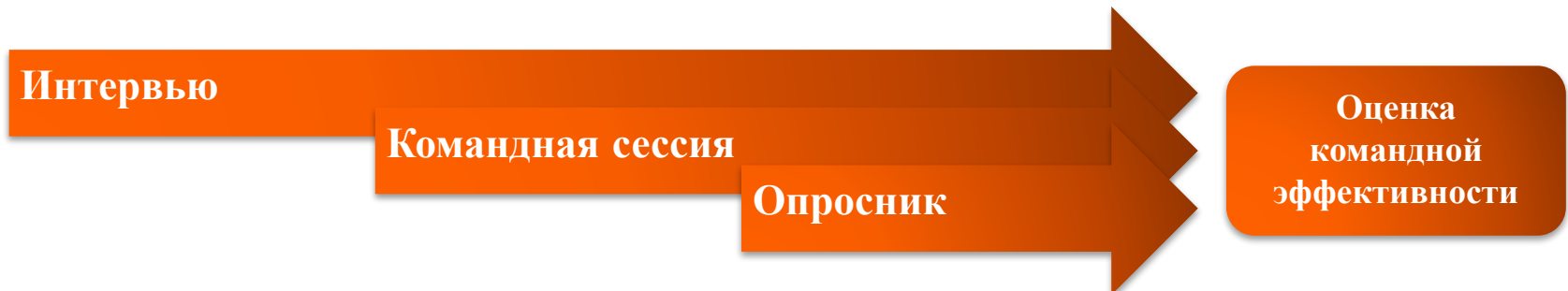


НОВЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМАНД: ФАКТОРЫ ПОВЫШЕНИЯ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

**Доклад Водяного Алексея Юрьевича – заместителя
начальника отдела по работе с персоналом ЦСКО
«Южный порт» ОАО «Сбербанк России»**

МЕТОДИКА ОЦЕНКИ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ



- Предметом оценки являются не отдельные руководители, а характер их взаимодействия, используемые подходы и выработанные рабочие стереотипы, позволяющие достичь командной эффективности.
- Элементом измерения является не компетенция, а социальные особенности оцениваемого делового взаимодействия, позволяющие достичь командной эффективности (драйверы командной эффективности).
- Инструменты оценки представлены совокупностью взаимодополняющих методик: структурированными интервью (члены управленческой команды и исполнительского звена), командной сессией (члены управленческой команды) и опросником проблем команды; все инструменты позволяют провести оценку в одной системе координат.
- При формировании итоговых оценок используется не усредненный бал, а принцип суперпозиции, когда оценки по методикам считаются независимыми, но взаимодополняющими, а в основе суммарной оценки используется численный подсчет однозначно направленных тенденций по разным инструментам оценки.

СОЦИАЛЬНЫЕ ДРАЙВЕРЫ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Целеполагание и реализация

- Значимость стратегических целей
- Сформированность и зрелость управленческих процедур

Ролевое распределение

- Сбалансированность управленческих ролей
- Принятие структуры лидерства

Коммуникативная компетентность

- Качество внутренних деловых коммуникаций
- Эффективность управления внешними коммуникациями

Атмосфера командной работы

- Взаимная поддержка и доверие
- Коммуникативная открытость

Способность к саморазвитию

- Обеспечение обратной связи и совершенствования процессов
- Сила организационной поддержки
- Управление развитием членов команды

Механизмы стабилизации

- Сотрудничество и управление конфликтами
- Статус альтернатив

РЕЗУЛЬТАТЫ ОЦЕНКИ ДРАЙВЕРОВ КОМАНДНОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ

Оцениваемые драйверы	Командная сессия	Интервью	Опросник			Перспективы улучшения/ трансформации
			Проблемные драйверы	Заинтересованная оценка	Склонность игнорировать проблему	
Значимость стратегических целей						
Сформированность и зрелость управленческих процедур						
Сбалансированность управленческих ролей						
Принятие структуры лидерства						
Качество внутренних деловых коммуникаций						
Эффективность управления внешними коммуникациями						
Взаимная поддержка и доверие						
Коммуникативная открытость						
Обеспечение обратной связи и совершенствования производ. процесса						
Сила организационной поддержки						
Управление развитием членов команды						
Сотрудничество и управление конфликтами						
Статус альтернатив						

ОПИСАНИЕ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ

- Командные роли представлены в виде оппозитивных пар: при доминировании одного из свойств при командном взаимодействии носитель формирует противоположную точку зрения
- При избирательном характере социального реагирования оппозитивные роли могут сочетаться в одном человеке, уводя его от крайних позиций либо проявляясь ситуационно.
- Внутри каждой командной роли выделены по 2 распространенные командные функции
- Командные функции, как правило, личностно обусловлены и могут соответствовать командным ролям из других известных классификаций (это облегчает знакомым с другими классификациями оценщикам идентификацию командной роли).

ОПИСАНИЕ КОМАНДНЫХ РОЛЕЙ

По балансу между стратегическим лидерством и тактич. управлением исполнением

Лидер

1. Вдохновение (эмоциональный лидер)
2. Организация (инструментальный лидер)

Реализатор

1. Сопровождение
2. Воплощение

По способу включенности в командную коммуникацию:

Коммуникатор

1. Обмен информацией
2. Расширение контактов

Сепаратор

1. Контроль информационных потоков
2. Целевая концентрация и иерархизация коммуникаций на заданном направлении

По отношению к определяющей тенденции:

Сторонник

1. Принятие позиции (последователь)
2. Активная поддержка позиции (соратник)

Оппонент

1. Конкуренция, борьба за власть (конкурент)
2. Сомнение в выбранном пути и предложение альтернатив (критик)

По отношению к вектору развития:

Инноватор

1. Предложение новых идей и экспериментирование (генератор)
2. Менеджмент инноваций (внедренец)

Хранитель

1. Хранитель отношений
2. Хранитель технологий

По способу инициализации и поддержке процесса принятия управленческих решений

Эксперт:

1. Источник знаний
2. Аналитик и аудитор процесса принятия решения

Визионер

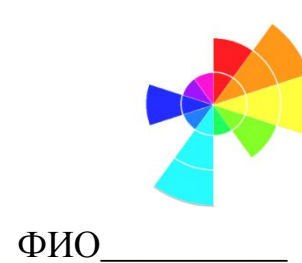
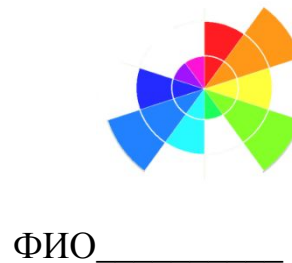
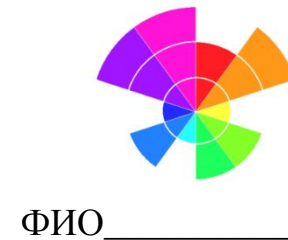
1. Опора на видение будущего
2. Предсказатель

Пирамида Парсонса и матричная структура управления

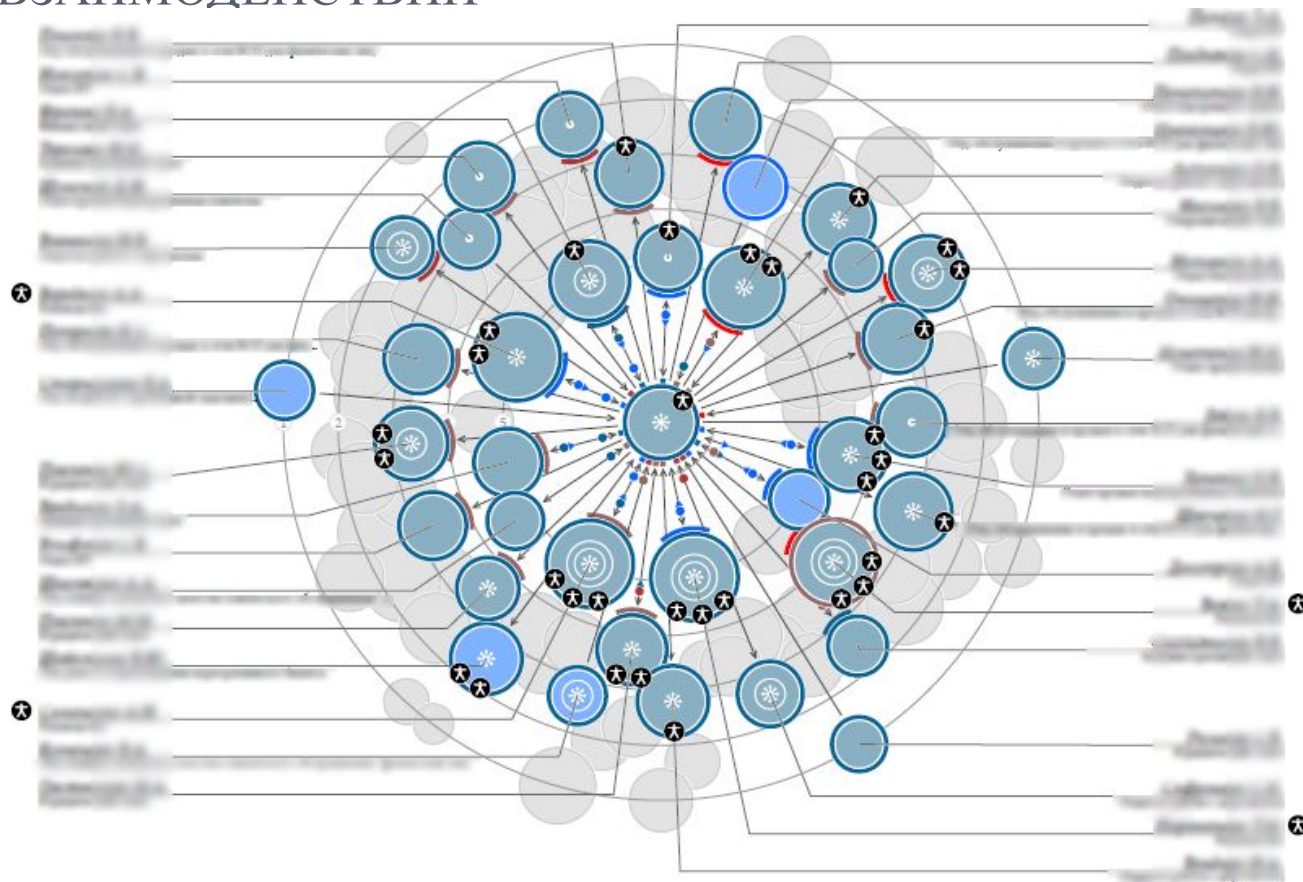


Ядро и периферия управленческой команды

КОМАНДНЫЕ РОЛИ ЯДРА УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

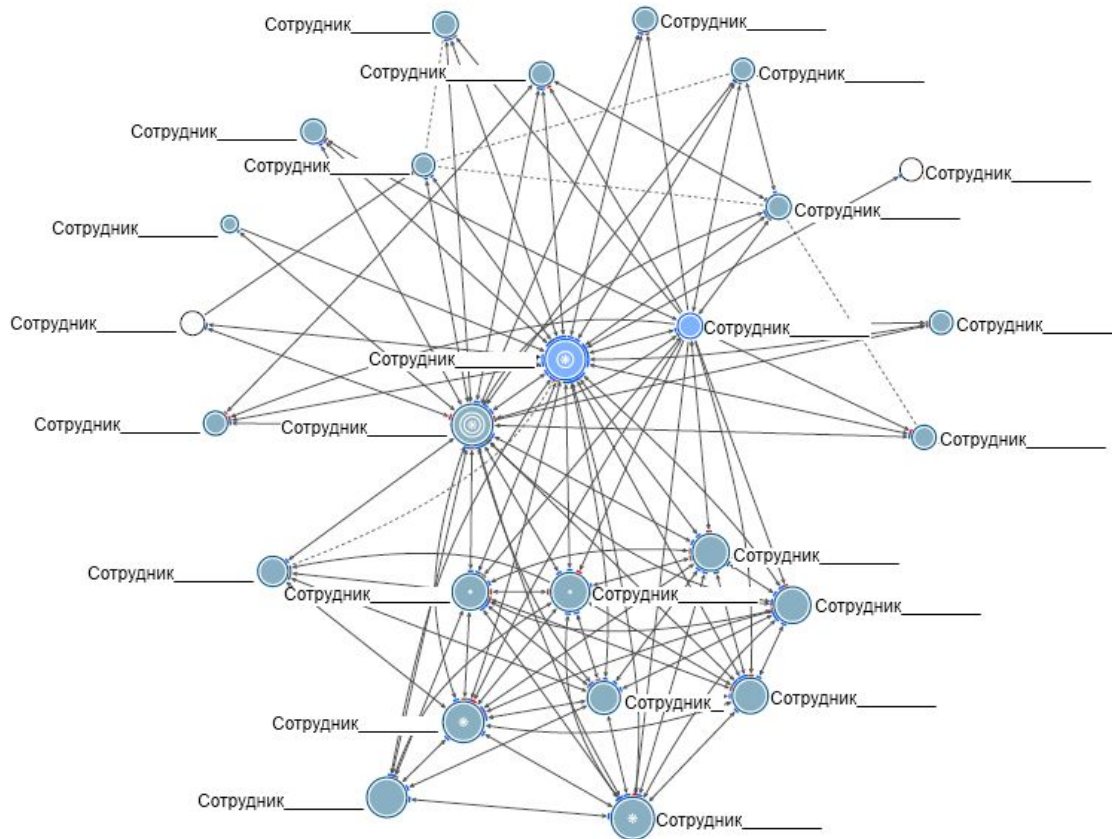


ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: СОЦИОГРАММА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ



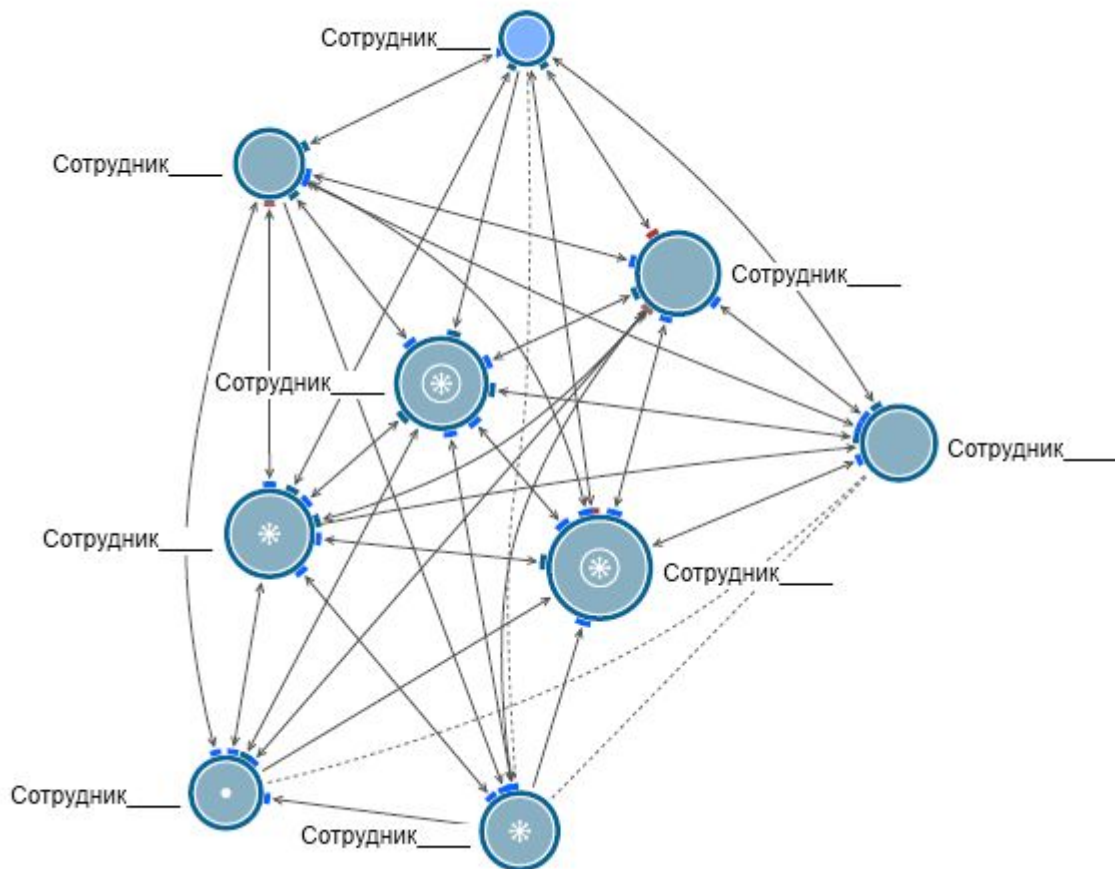
Эгоцентрические сети отражают всю специфику индивидуальных связей любого произвольно выбранного в работника, участвовавшего в исследовании.

ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: СОЦИОГРАММА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ



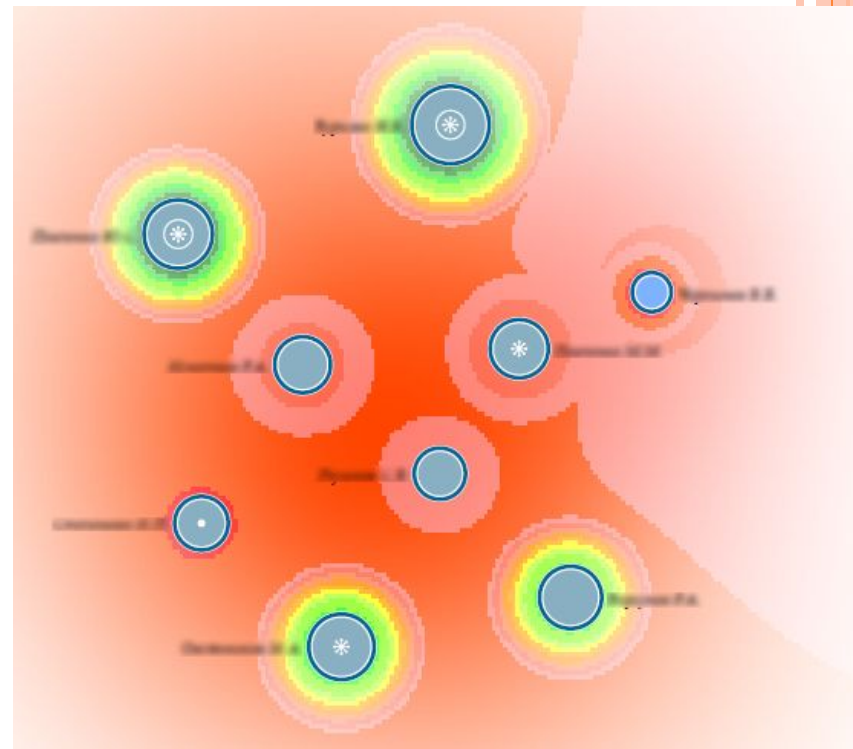
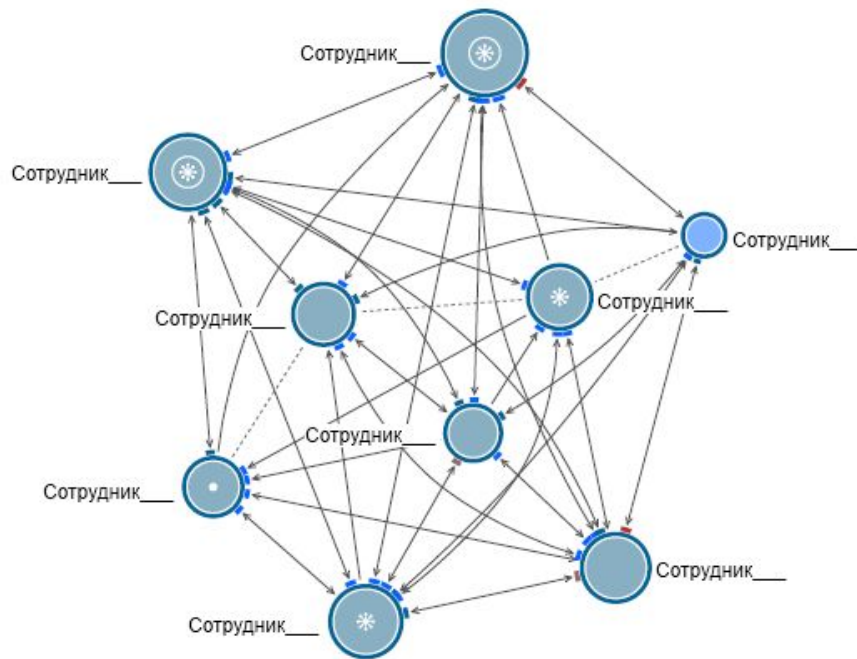
Социограмма деловых взаимодействий может быть построена для коллектива любых размеров. Крупные коллективы при расчете результатов могут быть разделены на произвольное количество подгрупп, для которых могут быть выборочно построены социограммы. Знаки участников взаимодействия позволяют идентифицировать их деловые и социометрические роли.

ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: СОЦИОГРАММА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ



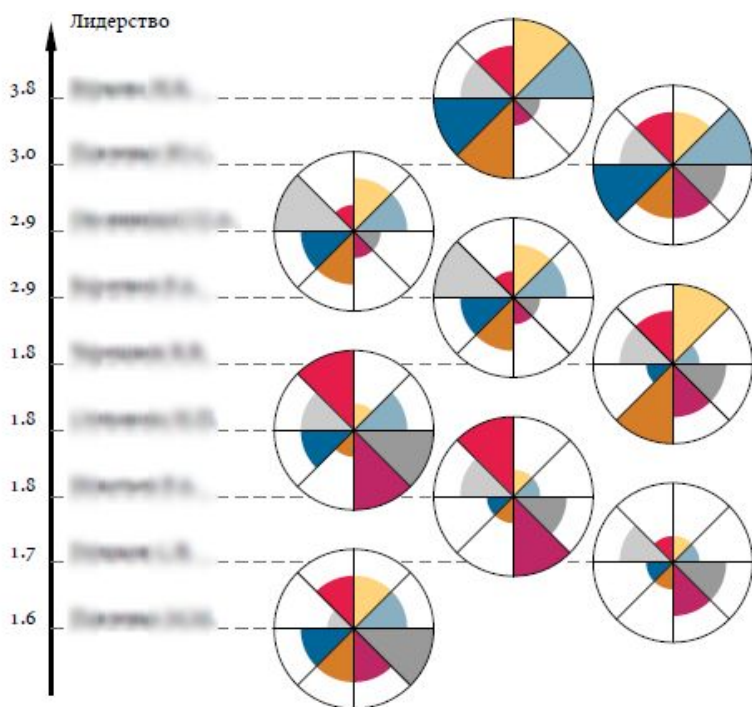
На детализированной социограмме деловых взаимодействий отображаются деловые сложившиеся связи, уровень доступности для контактов, может быть построена гипотеза о перегрузке или о «недогрузке» отдельных элементов социальной сети Банка.

ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: ЛИДЕРОГРАММА ДЕЛОВЫХ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ



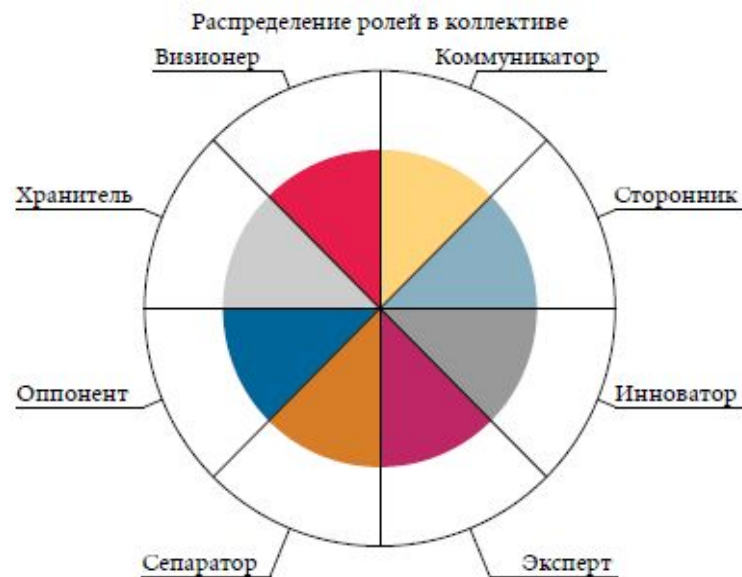
Лидерограмма позволяет анализировать распределение полномочий в управленческом звене, эффективно выделяя самостоятельных лидеров по направлениям (вершины многогранника). Цветовое кодирование позволяет оценить глубину и разветвленность связей в коллективе и выявить руководителей-коммуникаторов. Оценка плотности коммуникаций имеет значение для трансформируемых коллективов.

ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: КОМАНДНЫЕ РОЛИ



Участники команд могут быть идентифицированы по их командным ролям.

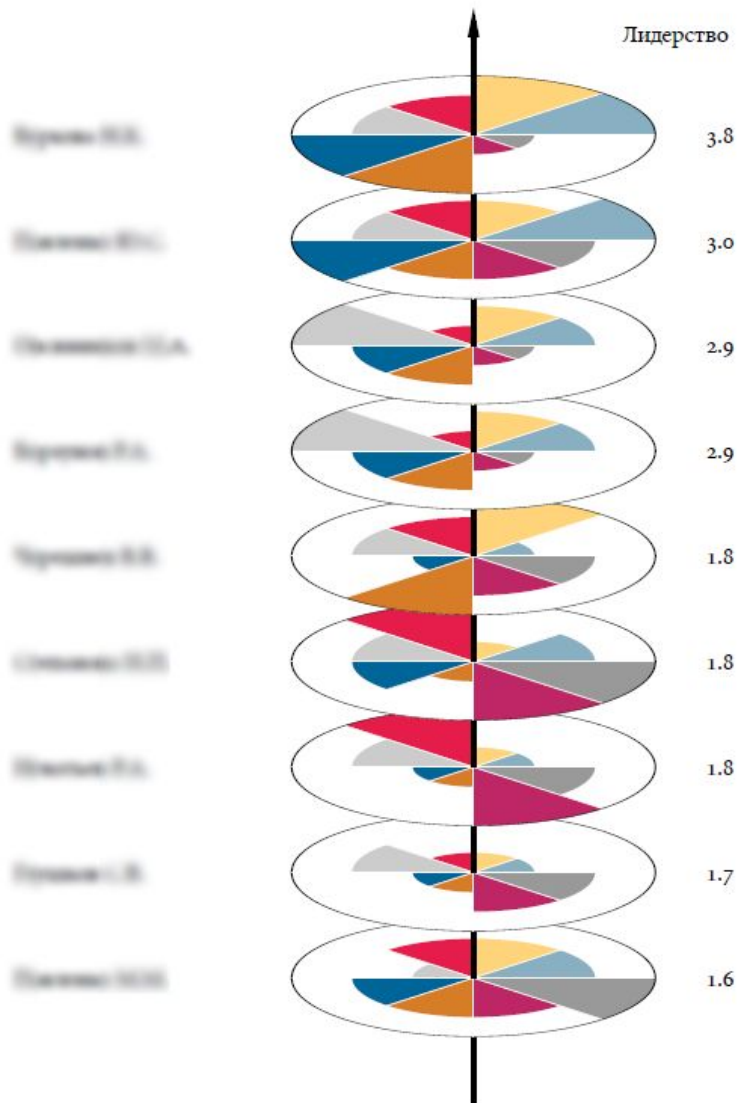
Индикаторы аналогичны поведенческим индикаторам оценочной сессии



Поведенческие роли для улучшение интерпретации выстраиваются вдоль оси лидерства, что позволяет оценивать ролевую поддержку на лидерском и исполнительском полюсе команды.

Лидерский полюс – стратегическое лидерование, исполнительский полюс – тактическая результативность

ИНФОГРАФИКА ОТЧЕТА BSSL: КОМАНДНЫЕ РОЛИ



3-D отображение радиус-секторных диаграмм позволяет лучше оценить взаимодополнение и «выпадение» командных ролей.

Легко-интерпретируемая инфографика - инструмент для экспресс-консалтинга команд, выявления слабых и избыточных звеньев.

