

# СИБУР

---

## КОМАНДА КАК РЕСУРС

вебинар

**Даниил Бояринов**  
тренер  
Корпоративный Университет



# БУДЕМ ЗНАКОМЫ

---



## НАПИШИТЕ В ЧАТЕ

- ✎ Как вас зовут и из какого вы города?
- ✎ Кто или что для вас «Команда»?



Чем активнее вы работаете на встрече, тем полезнее будет проведенное здесь время. Вовлекайтесь, задавайте вопросы, выполняйте упражнения.



Общайтесь со мной голосом и в чате. Буду благодарен за ваши ответы, мысли и предложения. А также сообщайте мне о качестве звука, картинки, видео.



Подготовьте листы для записи и ручку. Записывайте все самое важное – ответы на вопросы, ситуации и примеры.



При технических неполадках перезагрузите браузер или переподключитесь на встречу. Также проверьте стабильность интернет соединения (Wi-Fi, 4G).



СПЕЦИАЛЬНЫЙ

ПРИЗ

ЗА ЗВЁЗДЫ



---

**СИБУР**

# Команда – ресурс руководителя



# Команда – ресурс руководителя

## Команда, как ресурс

Критерии и методы оценки  
команды

Учет особенностей команды  
в решениях



# ВОПРОС



Что такое ресурс?

# ВИДЫ РЕСУРСОВ



## 1. ДЕНЬГИ

# ВИДЫ РЕСУРСОВ



**1. ДЕНЬГИ**



**2. ВРЕМЯ**

# ВИДЫ РЕСУРСОВ



**1. ДЕНЬГИ**



**2. ВРЕМЯ**



**3. ЗНАНИЕ**

# ВИДЫ РЕСУРСОВ



**1. ДЕНЬГИ**



**2. ВРЕМЯ**



**3. ЗНАНИЕ**



**4. ЭНЕРГИЯ**

# ВИДЫ РЕСУРСОВ



**1. ДЕНЬГИ**



**2. ВРЕМЯ**



**3. ЗНАНИЕ**



**4. ЭНЕРГИЯ**

**С КАКИМИ РЕСУРСАМИ ВЫ РАБОТАЕТЕ КАК РУКОВОДИТЕЛЬ?**

# ЛЮДИ, КЛЮЧЕВОЙ РЕСУРС РУКОВОДИТЕЛЯ



**СИЛАМИ СВОЕЙ КОМАНДЫ РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫПОЛНЯЕТ  
ПОСТАВЛЕННЫЕ ЗАДАЧИ**

# ГЛАВНАЯ ДРАМА НАШЕЙ ЖИЗНИ

# ГЛАВНАЯ ДРАМА НАШЕЙ ЖИЗНИ



# ГЛАВНАЯ ДРАМА НАШЕЙ ЖИЗНИ

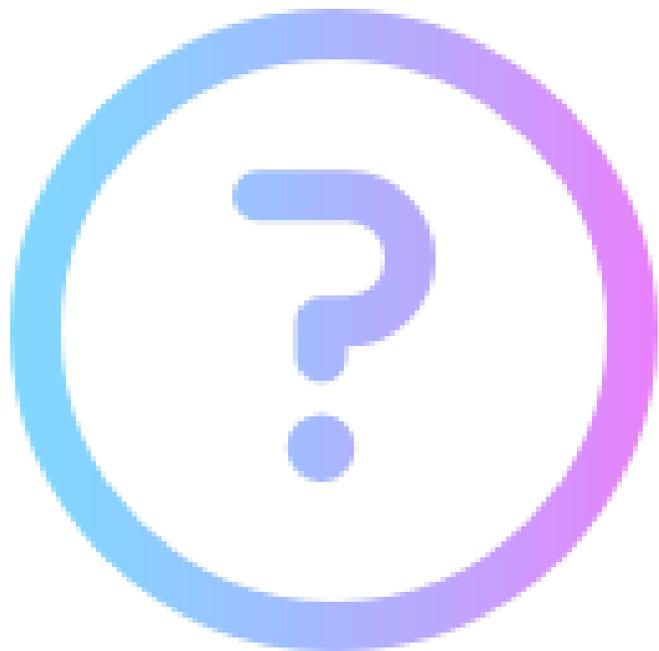


# ГЛАВНАЯ ДРАМА НАШЕЙ ЖИЗНИ



**ВЫВОД:** РЕСУРСЫ НЕОБХОДИМО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭФФЕКТИВНО

# ВОПРОС



**Что значит эффективно  
использовать ресурсы?**

# РЕСУРСЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПО РАЗНОМУ



# РЕСУРСЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПО РАЗНОМУ

ИНВЕСТИЦИИ



ЗАТРАТЫ

# РЕСУРСЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПО РАЗНОМУ

ИНВЕСТИЦИИ



ЗАТРАТЫ

В ЧЕМ РАЗНИЦА?

# РЕСУРСЫ МОЖНО ИСПОЛЬЗОВАТЬ ПО РАЗНОМУ

1

ИНВЕСТИЦИИ



2

ЗАТРАТЫ

В ЧЕМ РАЗНИЦА?

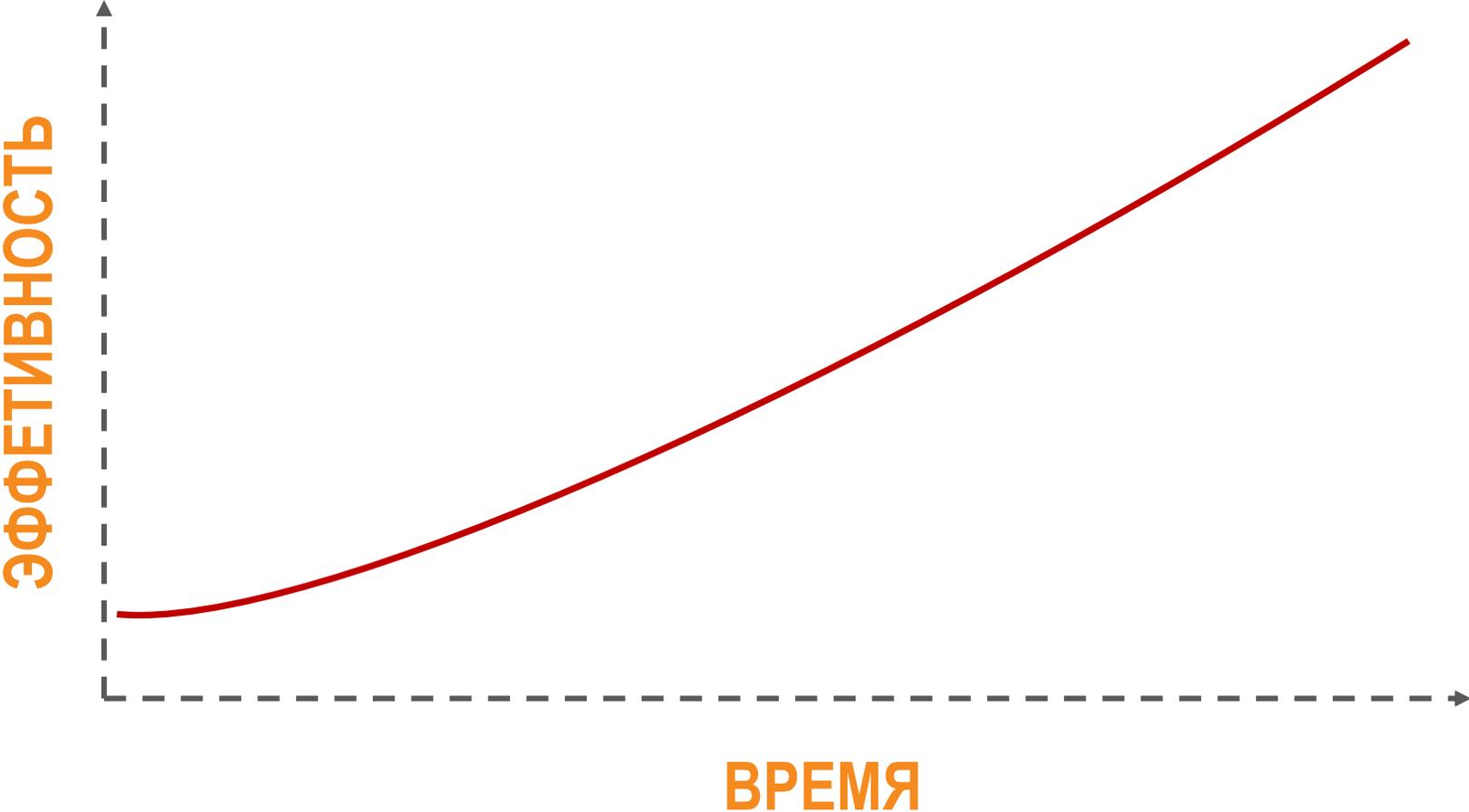
КАКОЙ ПОДХОД В ВАШЕЙ РАБОТЕ С КОМАНДОЙ?

# ВОПРОС

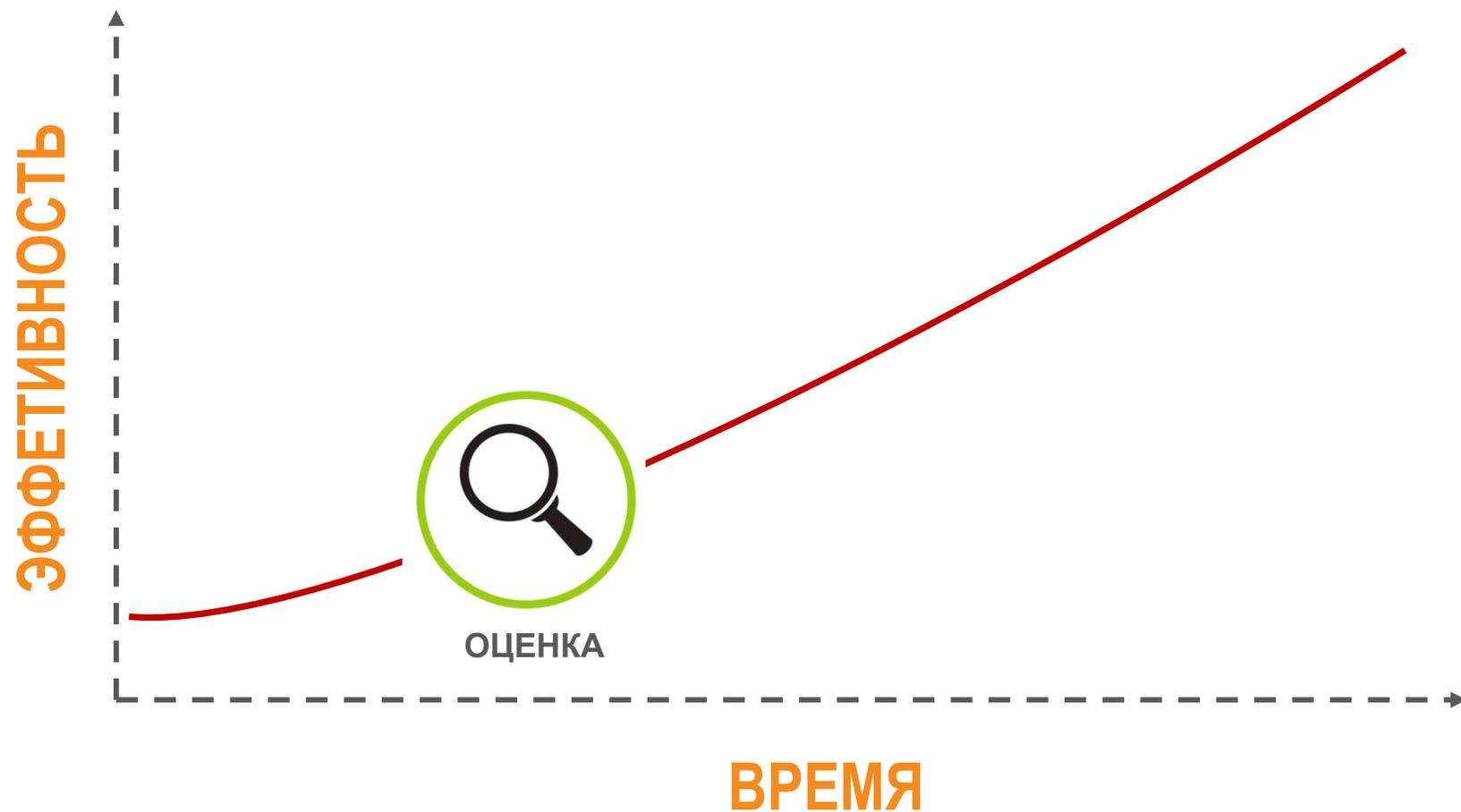


**Что Вы обычно делаете  
для того, чтобы  
управлять ресурсами в  
своей жизни?**

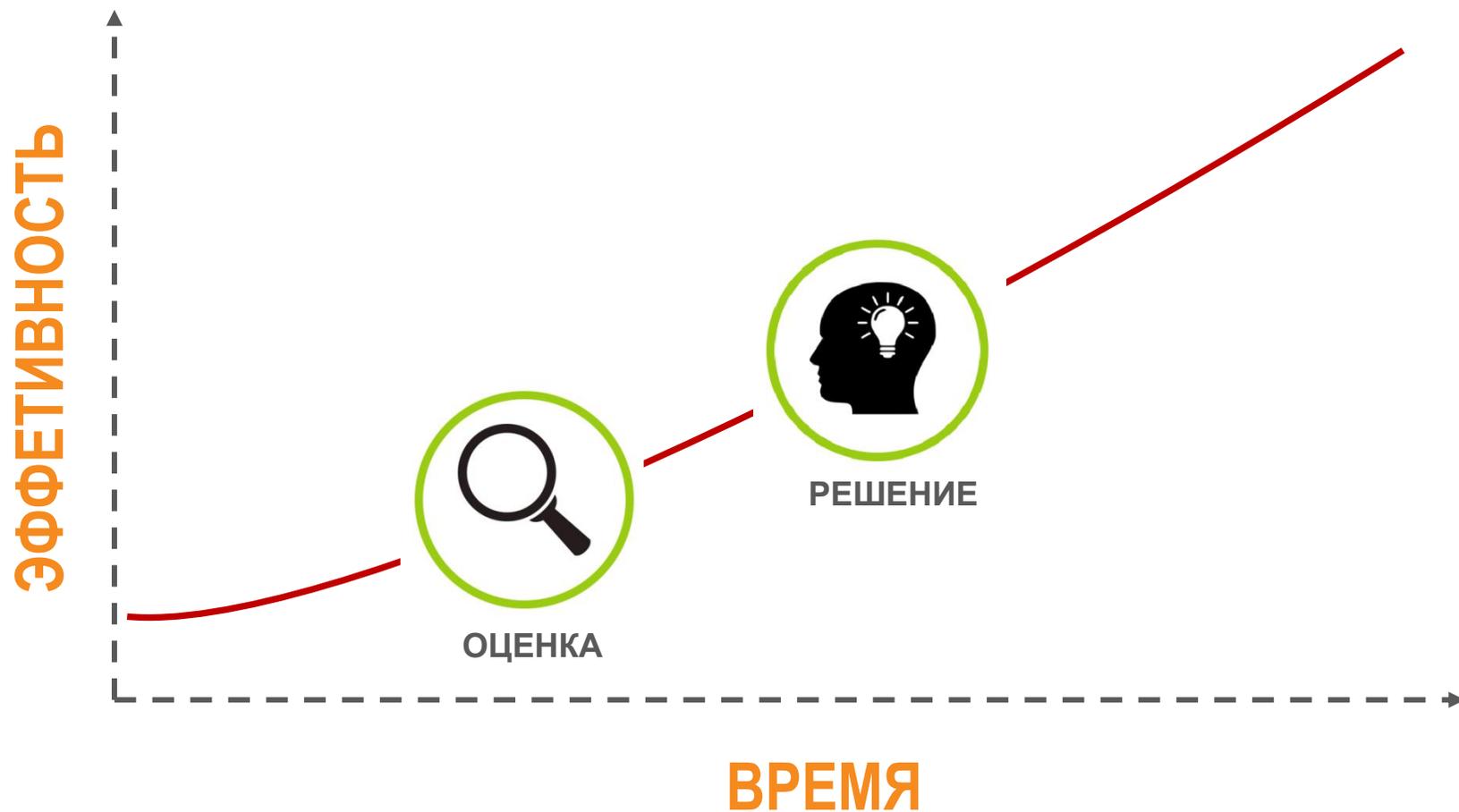
# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ



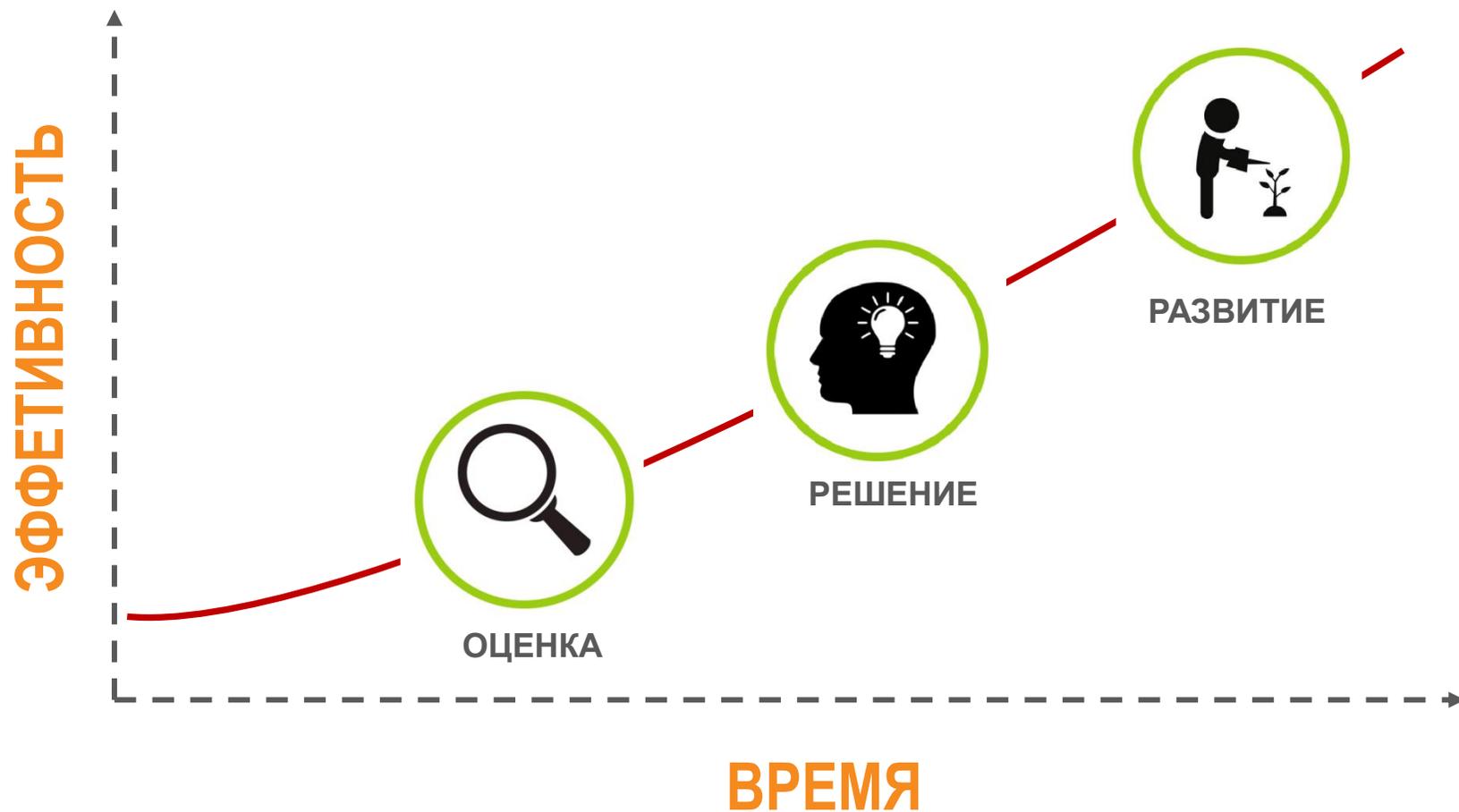
# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ

Развивая команду руководитель **ИНВЕСТИРУЕТ** свои время и энергию



# СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ РЕСУРСАМИ

Развивая команду руководитель **ИНВЕСТИРУЕТ** свои время и энергию



# Команда – ресурс руководителя

Команда как ресурс

Критерии и методы оценки  
команды

Учет особенностей команды  
в решениях



# ВАЖНОСТЬ ОЦЕНКИ В РАБОТЕ С РЕСУРСАМИ



# ВАЖНОСТЬ ОЦЕНКИ В РАБОТЕ С РЕСУРСАМИ



**МЫ НЕ МОЖЕМ  
УПРАВЛЯТЬ ТЕМ, О ЧЕМ У  
НАС НЕТ ИНФОРМАЦИИ**

# ОЦЕНКА РЕСУРСОВ ВОЗМОЖНА ПРИ ДВУХ УСЛОВИЯХ



# ОЦЕНКА РЕСУРСОВ ВОЗМОЖНА ПРИ ДВУХ УСЛОВИЯХ



1. ЗНАЕМ КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ
2. УМЕЕМ ОЦЕНИВАТЬ

# Что оценивать в команде?



По каким критериям  
вы оцениваете  
команду?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

**ЧТО** ДЕЛАЕМ?

**КАК** ДЕЛАЕМ?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## **ЧТО** ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## **КАК** ДЕЛАЕМ?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## КАК ДЕЛАЕМ?

Какой ценой достигаем результат?  
Насколько эффективна наша работа?  
Что влияет на нашу эффективность?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## КАК ДЕЛАЕМ?

Какой ценой достигаем результат?  
Насколько эффективна наша работа?  
Что влияет на нашу эффективность?

**КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИГАЕМ?**

**ЧТО** И КАК ДЕЛАЕМ?

# КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИГАЕМ?

**ЧТО** И КАК ДЕЛАЕМ?



- Какой результат от нас (команды) ожидают?
- Какие требования к нам предъявляют?
- Насколько мы справляемся с поставленными задачами?
- В какой мере наша работа соответствует установленным требованиям?

**0%** —————→ **100%**

# КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИГАЕМ?

## ЧТО И КАК ДЕЛАЕМ?



- Какой результат от нас (команды) ожидают?
- Какие требования к нам предъявляют?
- Насколько мы справляемся с поставленными задачами?
- В какой мере наша работа соответствует установленным требованиям?

0% —————> 100%

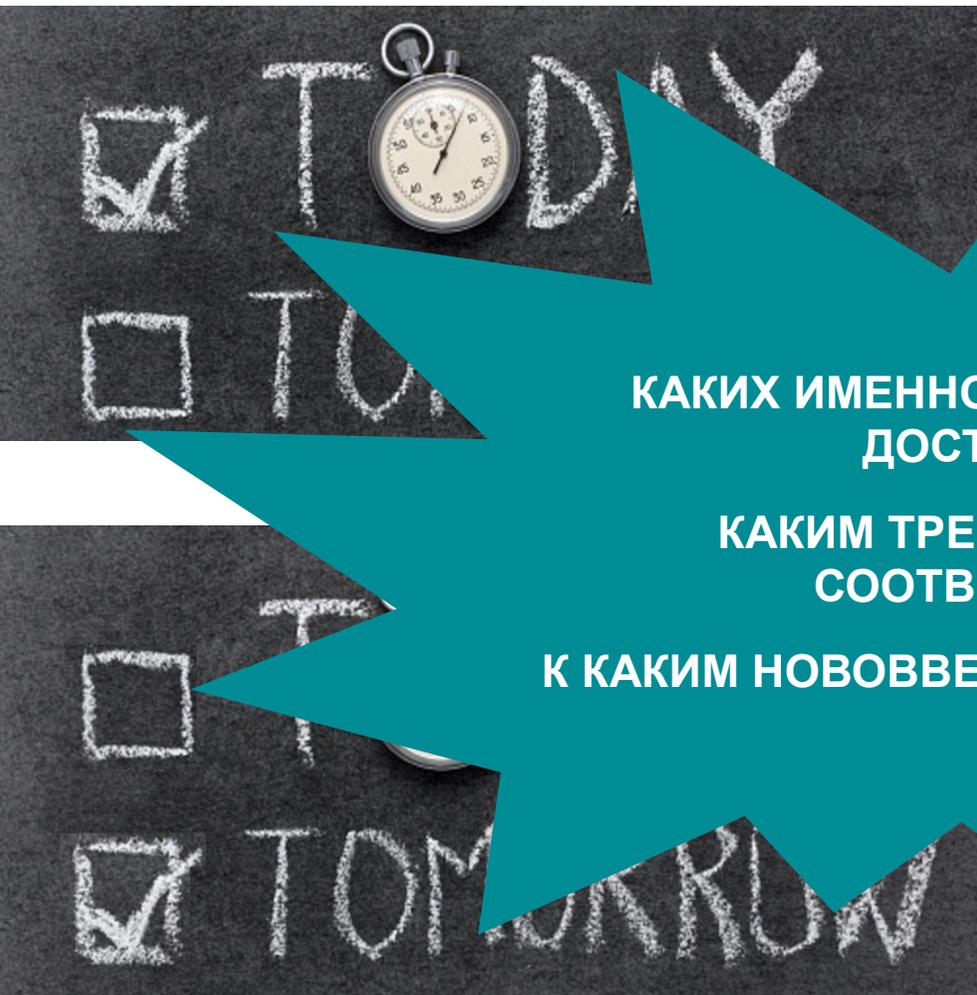


- Какой результат от нас будут ожидать?
- Какие новые требования появятся?
- Насколько мы готовы сейчас к работе по будущим требованиям и задачам?

0% —————> 100%

# КАКОЙ РЕЗУЛЬТАТ ДОСТИГАЕМ?

## ЧТО И КАК ДЕЛАЕМ?



- Какой результат от нас (команды) ожидают?
- Какие требования к нам предъявляют?

... только мы ... емся с поставленными  
... работа соответствует  
...

КАКИХ ИМЕННО РЕЗУЛЬТАТОВ НЕ ДОСТИГАЕМ?

→ 100%

КАКИМ ТРЕБОВАНИЯМ НЕ СООТВЕТСТВУЕМ?

К КАКИМ НОВОВВЕДЕНИЯМ НЕ ГОТОВЫ?

... дать?  
... появятся?  
... к работе по  
... условиям и ... нам?

0%

→ 100%

# ИТОГ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

ЧТО И КАК ДЕЛАЕМ?



Результат сегодня

---

Требования сегодня

---

Результат завтра

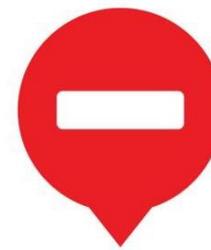
---

Требования завтра

---

# ИТОГ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

ЧТО И КАК ДЕЛАЕМ?



Результат сегодня

Требования сегодня

Результат завтра

Требования завтра

# ИТОГ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТА

ЧТО И КАК ДЕЛАЕМ?



Результат сегодня

Требования сегодня

Результат завтра

Требования завтра

Наша сильная сторона  
в том, что мы...

Нам необходимо  
работать над...

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## КАК ДЕЛАЕМ?

Какой ценой достигаем результат?  
Насколько эффективна наша работа?  
Что влияет на нашу эффективность?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## **ЧТО** ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## **КАК** ДЕЛАЕМ?

Какой ценой достигаем результат?  
Насколько эффективна наша работа?  
Что влияет на нашу эффективность?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

## КАК ДЕЛАЕМ?

1. Какой ценой достигаем результат?
2. Насколько эффективна наша работа?
3. Что влияет на нашу эффективность? !

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

КТО В  
КОМАНДЕ

ГОТОВНОСТЬ К  
«ФОРС-МАЖОРАМ»

ДИНАМИКА  
РАЗВИТИЯ

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

КТО В  
КОМАНДЕ

1. СОСТАВ КОМАНДЫ
2. УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ
3. ВКЛАД КАЖДОГО СОТРУДНИКА
4. ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ ПРО ВАШ КОЛЛЕКТИВ?

## ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ ПРО ВАШ КОЛЛЕКТИВ?

Возраст

Семейное положение

Жизненная ситуация

Хобби

Устремления

## ЧТО ВЫ ЗНАЕТЕ ПРО ВАШ КОЛЛЕКТИВ?

Возраст

Семейное положение

Жизненная ситуация

Хобби

Устремления

Что еще?



МОЖЕМ ЛИ МЫ СХОДУ СКАЗАТЬ,  
ЧТО НАШИ СТРУДНИКИ **УМЕЮТ**, А  
ЧТО **НЕ УМЕЮТ**?

# УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

Иванов И. В.

УМЕЕТ	НЕ УМЕЕТ

- Подобные списки необходимы по каждому сотруднику

# УРОВЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

Иванов И. В.

УМЕЕТ	НЕ УМЕЕТ

- Подобные списки необходимы по каждому сотруднику
- В списке должны быть не только профессиональные знания умения и навыки (компетенции), но и поведенческие

# ВКЛАД КАЖДОГО СОТРУДНИКА

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



# ВКЛАД КАЖДОГО СОТРУДНИКА

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

РЕЗУЛЬТАТ КОМАНДЫ, ЭТО РЕЗУЛЬТАТ  
УСИЛИЙ (ЛИЧНОГО ВКЛАДА) КАЖДОГО  
ЧЛЕНА КОМАНДЫ



# ЛИЧНЫЙ ВКЛАД

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



## ИНТЕНСИВНОСТЬ

Быстро – медленно  
Мало - много

# ЛИЧНЫЙ ВКЛАД

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



## ИНТЕНСИВНОСТЬ

Быстро – медленно  
Мало - много



## НАПРАВЛЕННОСТЬ

Тем или не тем  
занимается сотрудник

# ЛИЧНЫЙ ВКЛАД

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



## ИНТЕНСИВНОСТЬ

Быстро – медленно  
Мало - много



## НАПРАВЛЕННОСТЬ

Тем или не тем  
занимается сотрудник



## КАЧЕСТВО

Правильно ли применяет  
алгоритмы

1. Подготовить презентацию для руководителя
2. Выступить перед коллективом
3. Подготовить капустник для праздника
4. Проверить отчет на наличие орфографических ошибок
5. Консолидировать и проанализировать данные о результатах работы подразделения
6. Собрать данные с сотрудников смежных подразделений
7. Проанализировать причины сбоев
8. Принять участие в генерации идей о методах повышения эффективности одного из процессов деятельности предприятия

1. Подготовить презентацию для руководителя
2. Выступить перед коллективом
3. Подготовить капустник для праздника
4. Проверить отчет на наличие орфографических ошибок
5. Консолидировать и проанализировать данные о результатах работы подразделения
6. Собрать данные с сотрудников смежных подразделений
7. Проанализировать причины сбоев
8. Принять участие в генерации идей о методах повышения эффективности одного из процессов деятельности предприятия

**ВЫБЕРИТЕ ДВА НАИБОЛЕЕ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНЫХ ДЛЯ ВАС ЗАНЯТИЯ?**

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

Но... это не отменяет наличие личных особенностей

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

**Но... это не отменяет наличие личных особенностей**

- У нас что-то получается лучше, что-то хуже
- Какие-то задачи нам более интересны, какие-то менее

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

**Но... это не отменяет наличие личных особенностей**

- У нас что-то получается лучше, что-то хуже
- Какие-то задачи нам более интересны, какие-то менее

Тест MBTI, тест DISC

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

Но... это не отменяет наличие **личных особенностей**

- У нас что-то получается лучше, что-то хуже
- Какие-то задачи нам более интересны, какие-то менее

Тест MBTI, тест DISC

**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ?**

# ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



- У каждого из нас есть профессиональные обязанности
- У нас есть области профессиональной экспертизы

**Но... это не отменяет наличие личных особенностей**

- У нас что-то получается лучше, что-то хуже
- Какие-то задачи нам более интересны, какие-то менее

Тест MBTI, тест DISC

**ЗНАЕТЕ ЛИ ВЫ ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ ВАШИХ СОТРУДНИКОВ?**

**УЧИТЫВАЕТЕ ЛИ ПРИ РАСПРЕДЕЛЕНИИ ЗАДАЧ?**

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

КТО В  
КОМАНДЕ

1. СОСТАВ КОМАНДЫ
2. КОМПЕТЕНЦИИ И ПОТЕНЦИАЛ
3. ВКЛАД КАЖДОГО
4. ЛИЧНЫЕ ОСОБЕННОСТИ И ПРИОРИТЕТЫ

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

ГОТОВНОСТЬ К  
«ФОРС-МАЖОРАМ»

**ФОРС-МАЖОР** — непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие или эпидемия), не зависящее от нашей воли, но негативно влияющее на нашу деятельность

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

ГОТОВНОСТЬ К  
«ФОРС-МАЖОРАМ»

**ФОРС-МАЖОР** — непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие или эпидемия), не зависящее от нашей воли, но негативно влияющее на нашу деятельность

**«ФОРС-МАЖОР»** — ЯКОБЫ непредсказуемое событие, негативно влияющее на нашу деятельность

### ГОТОВНОСТЬ К «ФОРС-МАЖОРАМ»

**ФОРС-МАЖОР** — непредсказуемое событие (например, стихийное бедствие или эпидемия), не зависящее от нашей воли, но негативно влияющее на нашу деятельность

**«ФОРС-МАЖОР»** — ЯКОБЫ непредсказуемое событие, негативно влияющее на нашу деятельность

**«ФОРС-МАЖОРЫ»** влияющие не результат команды:

- Кто-то заболел
- Кто-то не пришел
- Кто-то уволился
- Кого-то перевели
- И др...

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?





## РЕЗУЛЬТАТ

- В нужное время есть нужное количество людей нужного качества



## РЕЗУЛЬТАТ

- В нужное время есть нужное количество людей нужного качества

## КАК ДЕЛАЕМ

1. Анализируем потребности в персонале: кто мне будет нужен, с какими компетенциями, в каком количестве, когда?
2. Определяем сотрудников с потенциалом: кто в моей команде может расти выше?
3. Составляем программу развития: как я буду развивать свой потенциал?
4. Кадровые назначения

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ – ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ – ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



НАСКОЛЬКО НАША КОМАНДА ГОТОВА К «ФОРС-МАЖОРАМ»?

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ – ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



НАСКОЛЬКО НАША КОМАНДА ГОТОВА К «ФОРС-МАЖОРАМ»?

КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенции по основной профессии				Компетенции по смежной профессии		
	Работа 1	Работа 2	Работа 3	Работа 4	Работа 1	Работа 2	Работа 3
ВИД РАБОТ							

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ – ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



НАСКОЛЬКО НАША КОМАНДА ГОТОВА К «ФОРС-МАЖОРАМ»?

КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенции по основной профессии				Компетенции по смежной профессии		
	Работа 1	Работа 2	Работа 3	Работа 4	Работа 1	Работа 2	Работа 3
ВИД РАБОТ							
Работник 1							
Работник 2							
Работник 3							

# КАДРОВАЯ ЗАЩИЩЕННОСТЬ – ЛИНЕЙНЫЙ УРОВЕНЬ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?



НАСКОЛЬКО НАША КОМАНДА ГОТОВА К «ФОРС-МАЖОРАМ»?

КОМПЕТЕНЦИИ	Компетенции по основной профессии				Компетенции по смежной профессии		
	Работа 1	Работа 2	Работа 3	Работа 4	Работа 1	Работа 2	Работа 3
ВИД РАБОТ							
Работник 1	✓	✓	✓		✓		✓
Работник 2	✓	✓		✓		✓	✓
Работник 3	✓			✓	✓	✓	

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

ГОТОВНОСТЬ К  
«ФОРС-МАЖОРАМ»

КТО, ПОТЕНЦИАЛЬНО, ЗАМЕЩАЕТ ТУ ИЛИ  
ИНУЮ ДОЛЖНОСТЬ?

КТО И КОГО ПОДСТРАХОВЫВАЕТ В СЛУЧАЕ  
БОЛЕЗНИ, ОТПУСКА И Т.Д.?

# ЧТО ВЛИЯЕТ НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ?

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

ДИНАМИКА  
РАЗВИТИЯ



# ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

ФОРМИРОВАНИЕ

ШТОРМ

НОРМАЛИЗАЦИЯ

ВЫСОКАЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
В КОМАНДЕ

ЭФФЕКТИВНОСТЬ

# ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

**ФОРМИРОВАНИЕ**

**ШТОРМ**

**НОРМАЛИЗАЦИЯ**

**ВЫСОКАЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
В КОМАНДЕ**

Сдержанность,  
аккуратность,  
демонстрация  
«фасада»

Конфликты,  
споры,  
конфронтации,  
уход от общения

Работа «РЯДОМ»,  
понимание своей  
роли,  
информирование  
другого «по  
запросу»

Работа «ВМЕСТЕ»,  
поддержка и  
взаимопомощь,  
информирование  
другого по своей  
инициативе

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

# ИНДИКАТОРЫ РАЗВИТИЯ КОМАНДЫ

ЧТО И **КАК** ДЕЛАЕМ?

**ФОРМИРОВАНИЕ**

**ШТОРМ**

**НОРМАЛИЗАЦИЯ**

**ВЫСОКАЯ  
ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ  
В КОМАНДЕ**

Сдержанность,  
аккуратность,  
демонстрация  
«фасада»

Конфликты,  
споры,  
конфронтации,  
уход от общения

Работа «РЯДОМ»,  
понимание своей  
роли,  
информирование  
другого «по  
запросу»

Работа «ВМЕСТЕ»,  
поддержка и  
взаимопомощь,  
информирование  
другого по своей  
инициативе

**ЭФФЕКТИВНОСТЬ**

**1+1=2**

**1+1=1**

**1+1=3**

**1+1=11**

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

СЕГОДНЯ

ЗАВТРА

## КАК ДЕЛАЕМ?

1. Какой ценой достигаем результат?
2. Насколько эффективна наша работа?
3. Что влияет на нашу эффективность?

# ЧТО ОЦЕНИВАЕМ В КОМАНДЕ

## ЧТО ДЕЛАЕМ?

Какой результат достигаем?  
В какой степени достигаем?

СЕГОДНЯ

ЗАВТРА

### КТО В КОМАНДЕ

- Состав команды
- Компетенции
- Вклад каждого в результат команды
- Личные особенности и приоритеты

## КАК ДЕЛАЕМ?

1. Какой ценой достигаем результат?
2. Насколько эффективна наша работа?
3. Что влияет на нашу эффективность?

### ГОТОВНОСТЬ К «ФОРС-МАЖОРАМ»

- Кто замещает?
- Кто подменяет?

### ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ

- На каком этапе команда?
- Какие правила в команде?

# Команда – ресурс руководителя

Команда как ресурс

Критерии и методы оценки  
команды

Учет особенностей команды  
в решениях



# ГДЕ И КАК УЧИТЫВАТЬ ОСОБЕННОСТИ КОМАНДЫ

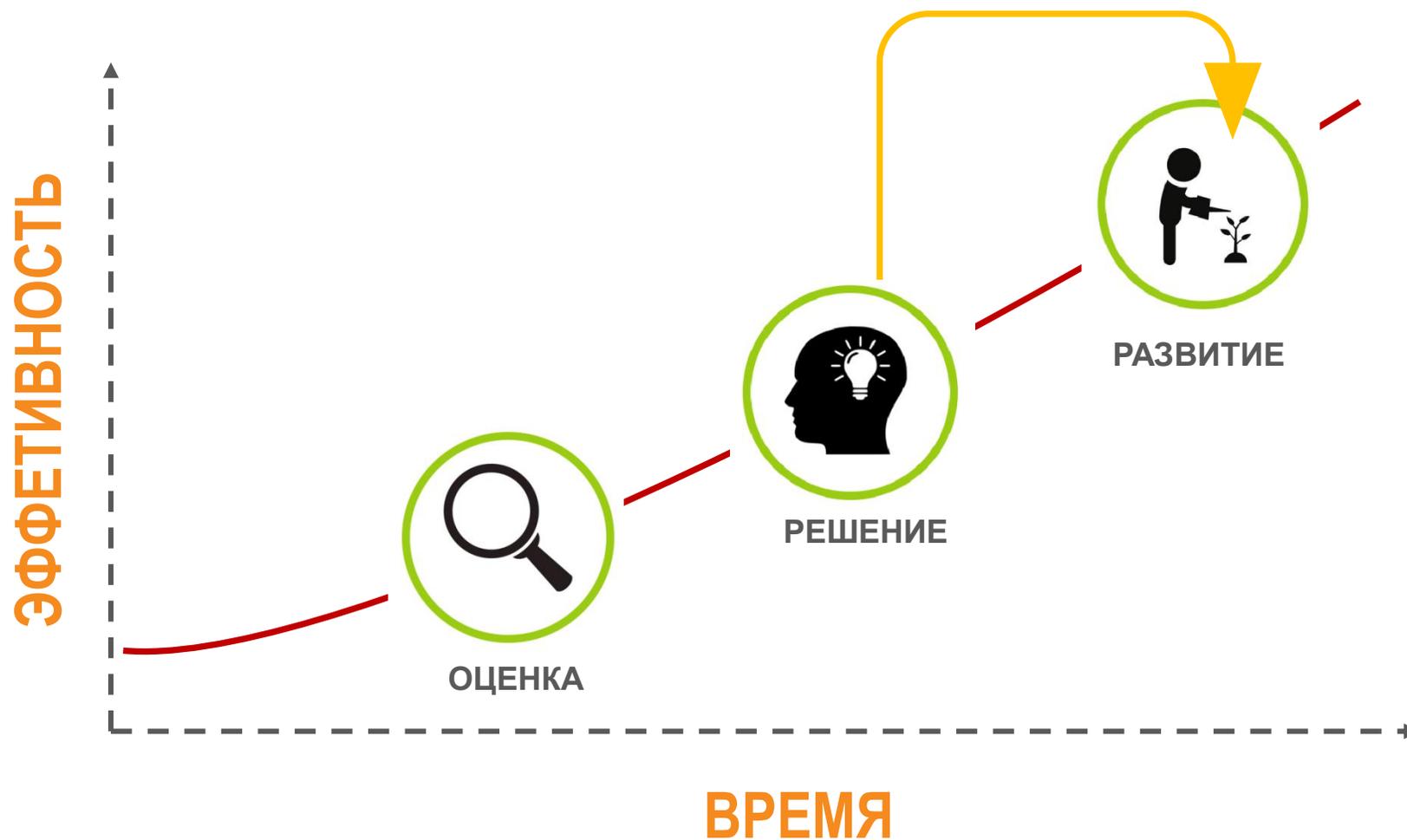
- 1 Этапы развития команды
- 2 Кто в команде
- 3 Готовы ли мы к изменениям

# ГДЕ И КАК УЧИТЫВАТЬ ОСОБЕННОСТИ КОМАНДЫ

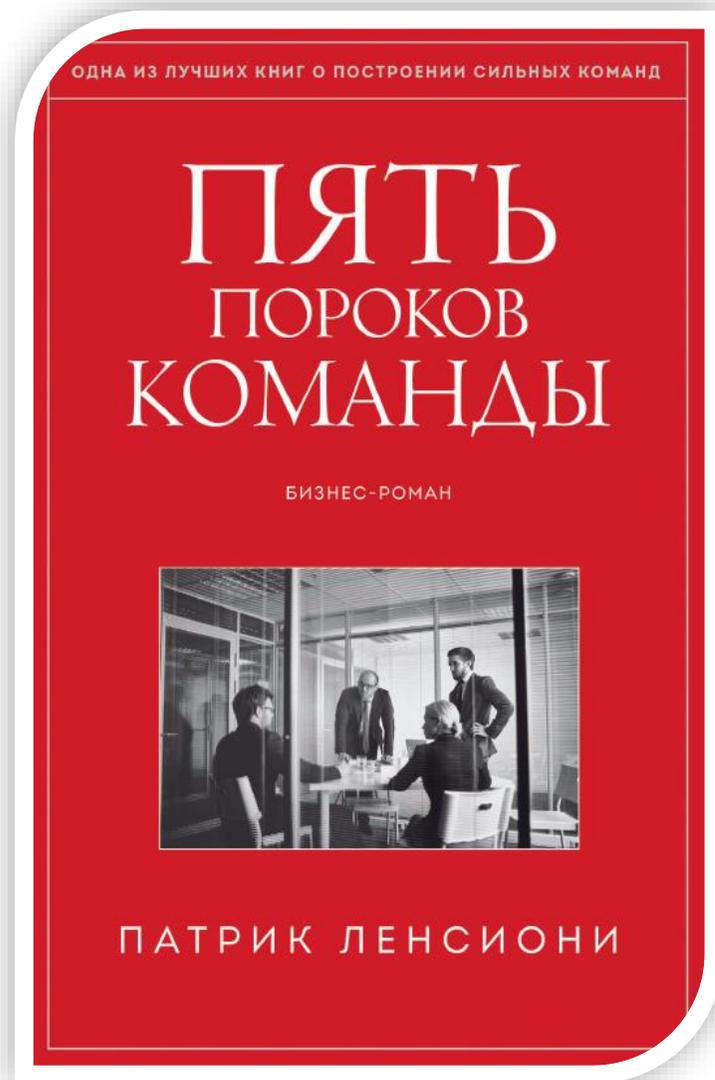
- 1 Этапы развития команды
- 2 Кто в команде
- 3 Готовы ли мы к изменениям

- 1 При подготовке к совещаниям
- 2 При распределении задач
- 3 При планировании работы

# УЧЕТ РЕЗУЛЬТАТОВ ОЦЕНКИ В РЕШЕНИЯХ



Что почитать...



Патрик  
Ленсиони

«Пять  
пороков  
команды»

# ОДИН ГЛАВНЫЙ ВЫВОД

Пишем в чате





СПЕЦИАЛЬНЫЙ

ПРИЗ

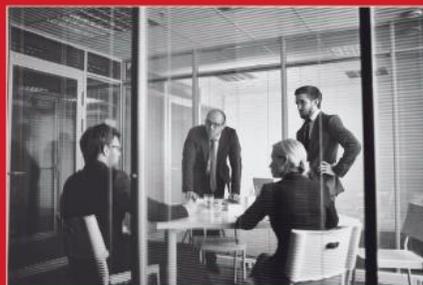
ЗА ЗВЁЗДЫ



ОДНА ИЗ ЛУЧШИХ КНИГ О ПОСТРОЕНИИ СИЛЬНЫХ КОМАНД

# ПЯТЬ ПОРОКОВ КОМАНДЫ

БИЗНЕС-РОМАН



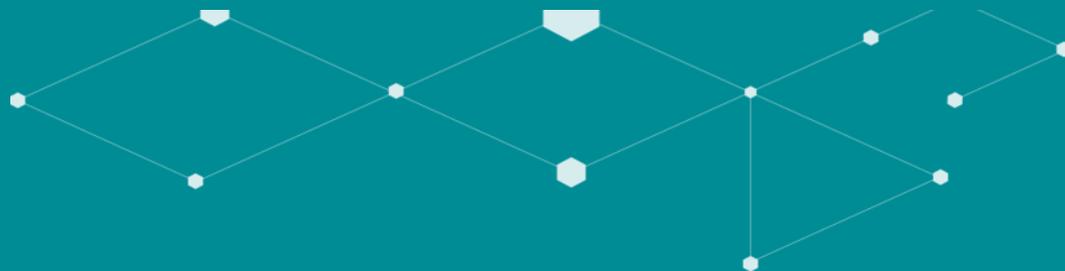
ПАТРИК ЛЕНСИОНИ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ

# ПРИЗ

ЗА ЗВЁЗДЫ





**СПАСИБО  
ЗА СОВМЕЩНУЮ РАБОТУ!**

