



# Групповой отчет

**Команда руководителей  
65 человек**

Компания X

# Оглавление

|                                         |           |
|-----------------------------------------|-----------|
| <b>ВВОДНАЯ ЧАСТЬ .....</b>              | <b>3</b>  |
| Прогноз эффективности .....             | 4         |
| Эффективность × обучаемость .....       | 5         |
| <b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ .....</b> | <b>6</b>  |
| Рейтинг по развитию компетенций.....    | 7         |
| Рейтинг по каждой компетенции .....     | 8         |
| <b>УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ .....</b>   | <b>11</b> |
| <b>СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>            | <b>12</b> |
| <b>МОТИВАЦИЯ ГРУППЫ.....</b>            | <b>13</b> |
| <b>ЛИЧНОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ.....</b>          | <b>14</b> |
| <b>ФУНКЦИОНАЛ.....</b>                  | <b>16</b> |
| <b>КОМАНДНЫЕ РОЛИ .....</b>             | <b>17</b> |
| <b>КОНФЛИКТНОСТЬ .....</b>              | <b>18</b> |
| <b>ОБЩИЕ ВЫВОДЫ .....</b>               | <b>19</b> |

# ВВОДНАЯ ЧАСТЬ

---

## ЦЕЛИ

- Определить уровень развития управленческих компетенций и управленческого потенциала сотрудников.
- Выявить сильные стороны и зоны развития группы в целом.
- Сформировать основания для решений по кадровому резерву, назначениям и программам развития.

## БЛОКИ РЕЗУЛЬТАТОВ

Анализ результатов оценки проводился по следующим блокам:

- Уровень развития управленческих компетенций
- Прогноз эффективности и прогноз обучаемости
- Мотивация
- Личностные особенности
- Потенциал в видах деятельности
- Управленческие стили по Адизесу
- Командные роли по Белбину
- Уровень конфликтности
- Управленческий потенциал: мотивация к управлению и готовность принимать решения

## МЕТОДЫ, КРИТЕРИИ, УЧАСТНИКИ

Оценка проводилась с помощью комплексного психометрического теста **«Бизнес-Профиль»** разработки Лаборатории «Гуманитарные Технологии». Тест оценивает мотивацию, личностные качества и профессиональный потенциал, определяет стили менеджмента по Адизесу, командные роли по Белбину, потенциал к проявлению управленческих компетенций и прогноз конфликтности. Тест имеет защиту от социальной желательности ответов.

Результаты по шкалам мотивации, личности, видов деятельности, стилей и ролей представлены в стандартной шкале стэнов от 1 до 10, где середина шкалы — 5,5. Значение 7 и выше трактуется как высокий уровень выраженности, 4 и ниже — как низкий.

Уровень развития управленческих компетенций определялся по пятибалльной шкале.

В оценке приняли участие 65 человек.

# Прогноз эффективности и обучаемости

## Прогноз эффективности



| Ниже среднего | Средний | Высокий |
|---------------|---------|---------|
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |

По итогам оценки 30 человек (46%) **обладают высоким прогнозом эффективности**. Это сформировавшиеся сотрудники с развитыми управленческими навыками и выраженным личностным потенциалом — на них можно опираться при изменениях и расширении зон ответственности.

31 человек (48%) находятся **в средней зоне**. Для повышения их эффективности необходимо развивать управленческие навыки, систематизировать знания в области управления, осваивать конкретные приёмы и техники.

4 человека показали **прогноз ниже среднего**. По каждому из них требуется отдельный разбор: сниженный результат может быть связан как с недостатком управленческого опыта, так и с несоответствием текущей роли личностному профилю.

## Прогноз обучаемости



| Ниже среднего | Средний | Высокий |
|---------------|---------|---------|
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |
| ФИО           | ФИО     | ФИО     |

**29 человек (45%)** обладают возможностями и стремлением к самостоятельному развитию управленческих навыков. Освоение новых знаний и технологий будет происходить у них быстро; чётко составленный индивидуальный план развития позволит сконцентрироваться именно на тех зонах, которые требуют совершенствования.

**Для 28 человек** в средней зоне помимо ИПР целесообразно организовать специальное обучение по развитию компетенций: работа с наставником, развитие на рабочем месте, развивающие проекты, командная и презентационная работа.

**У 8 человек прогноз обучаемости ниже среднего.** Для них эффективнее узкая отработка конкретного навыка на рабочем месте, а не программы широкого профиля.

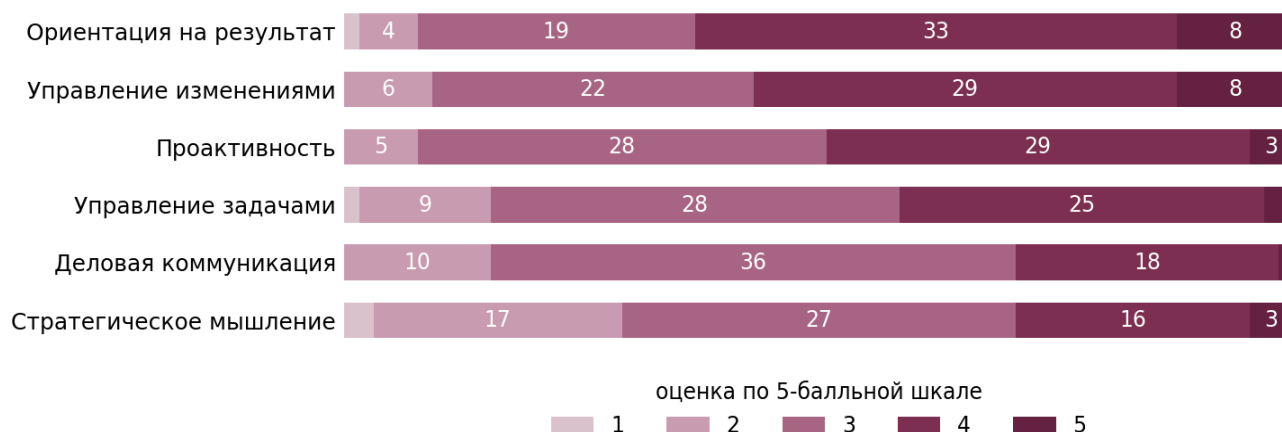
### Эффективность × обучаемость

Число людей в каждой ячейке. Строки — прогноз эффективности, столбцы — прогноз обучаемости.

|                      |                                                                                           |                                                                                           |                                                                                          |
|----------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>высокий</b>       | <b>25</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul>  | <b>0</b>                                                                                 |
| <b>средний</b>       | <b>4</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul>  | <b>22</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <b>5</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> |
| <b>Ниже среднего</b> | <b>0</b>                                                                                  | <b>1</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> </ul>                            | <b>3</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> |

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

Распределение оценок: сколько человек на каждом уровне развития компетенции.



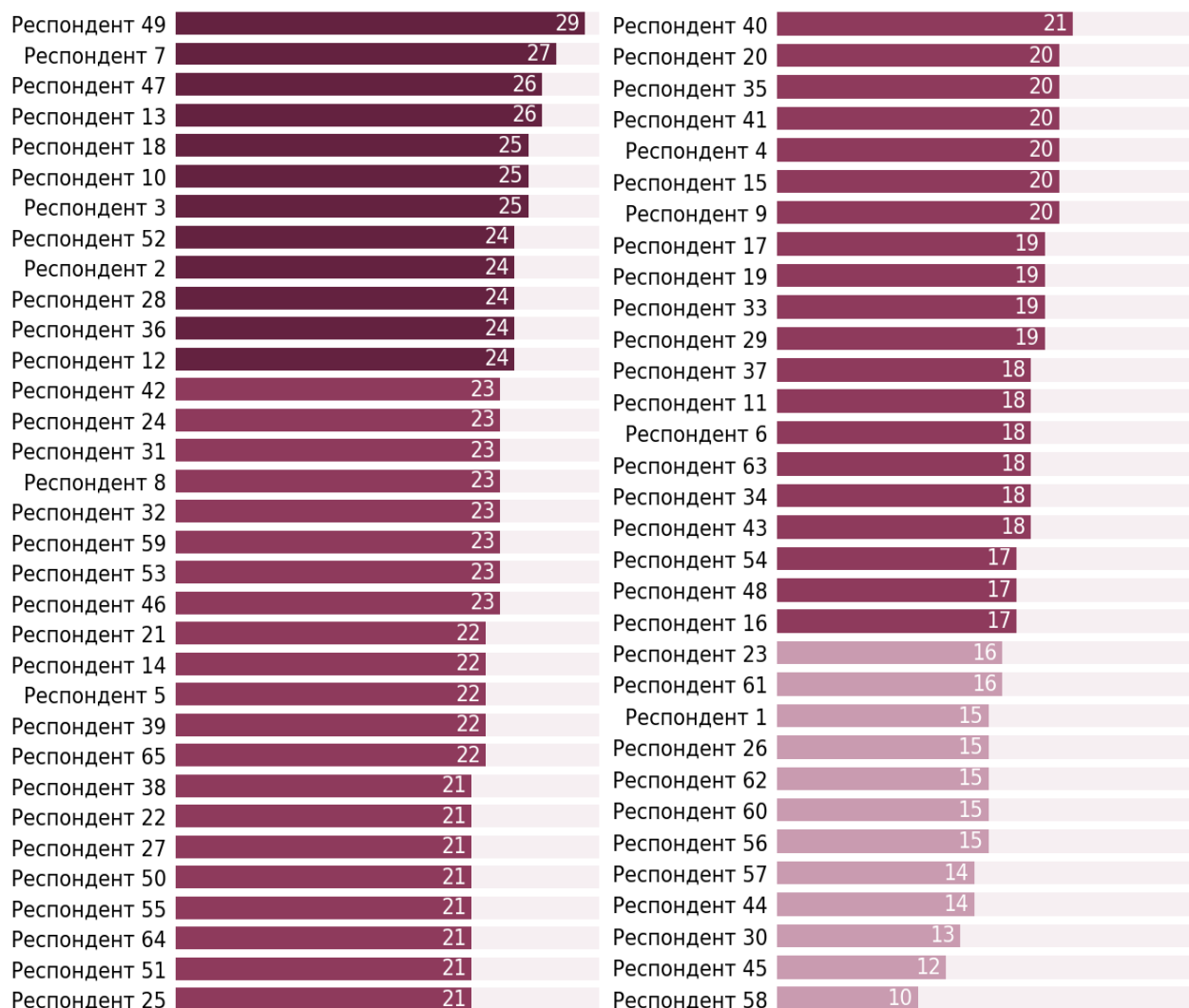
| Компетенция             | Средний балл | Уровень 4–5 | Доля группы |
|-------------------------|--------------|-------------|-------------|
| Ориентация на результат | 3,66         | 41 чел.     | 63%         |
| Управление изменениями  | 3,60         | 37 чел.     | 57%         |
| Проактивность           | 3,46         | 32 чел.     | 49%         |
| Управление задачами     | 3,28         | 27 чел.     | 42%         |
| Деловая коммуникация    | 3,15         | 19 чел.     | 29%         |
| Стратегическое мышление | 3,02         | 19 чел.     | 29%         |

Профиль группы — «делать, а не придумывать». Ориентация на результат (3,66) и управление изменениями (3,60) заметно выше остальных. Проседают две компетенции, и обе — «про будущее и про других»: стратегическое мышление (3,02, только 29% на уровне 4–5) и деловая коммуникация (3,15, 29%). Группа хорошо закрывает поставленную задачу, но хуже формулирует её сама и хуже объясняет другим.

**Рекомендация.** Ставить стратегическое мышление и деловую коммуникацию как сквозные темы групповых программ — по остальным компетенциям разброс индивидуальный, нужны ИПР.

## Рейтинг по развитию компетенций

Сумма баллов по шести компетенциям, максимум 30.



Разброс внутри группы шире, чем разница между группами: от 10 до 29 баллов при медиане 21. **Верхние 12 человек** набрали 24 и выше — это готовые управленцы, на которых можно опереться в изменениях.

**Нижние 12 человек** с суммой 16 и меньше требуют разбора по каждому отдельно: у одних проседает одна компетенция, у других профиль ровно низкий, и это разные управленческие решения.

**Рекомендация.** Использовать рейтинг как вход в разговор, а не как оценку: с верхней третью обсуждать расширение зоны ответственности, с нижней — детально разбирать, какая именно компетенция тянет сумму вниз.

## Рейтинг по каждой компетенции

|             |                   |             |               |            |
|-------------|-------------------|-------------|---------------|------------|
| 5 — высокий | 4 — выше среднего | 3 — средний | 2 — сниженный | 1 — низкий |
|-------------|-------------------|-------------|---------------|------------|

| Участник      | Проактивность | Управление изменениями | Стратегическое мышление | Управление задачами | Деловая коммуникация | Ориентация на результат | Сумма |
|---------------|---------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|-------|
| Респондент 49 | 5             | 5                      | 5                       | 5                   | 4                    | 5                       | 29    |
| Респондент 7  | 5             | 4                      | 5                       | 4                   | 4                    | 5                       | 27    |
| Респондент 47 | 4             | 5                      | 4                       | 4                   | 5                    | 4                       | 26    |
| Респондент 13 | 4             | 5                      | 4                       | 4                   | 4                    | 5                       | 26    |
| Респондент 18 | 4             | 3                      | 5                       | 5                   | 4                    | 4                       | 25    |
| Респондент 10 | 4             | 5                      | 4                       | 4                   | 4                    | 4                       | 25    |
| Респондент 3  | 4             | 5                      | 4                       | 4                   | 4                    | 4                       | 25    |
| Респондент 52 | 5             | 5                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 24    |
| Респондент 2  | 4             | 4                      | 4                       | 4                   | 4                    | 4                       | 24    |
| Респондент 28 | 4             | 4                      | 4                       | 4                   | 4                    | 4                       | 24    |
| Респондент 36 | 4             | 4                      | 4                       | 4                   | 3                    | 5                       | 24    |
| Респондент 12 | 4             | 5                      | 3                       | 3                   | 4                    | 5                       | 24    |
| Респондент 42 | 4             | 4                      | 3                       | 4                   | 4                    | 4                       | 23    |
| Респондент 24 | 4             | 4                      | 3                       | 4                   | 3                    | 5                       | 23    |
| Респондент 31 | 4             | 4                      | 3                       | 4                   | 4                    | 4                       | 23    |
| Респондент 8  | 4             | 4                      | 4                       | 4                   | 3                    | 4                       | 23    |
| Респондент 32 | 4             | 4                      | 4                       | 3                   | 4                    | 4                       | 23    |
| Респондент 59 | 4             | 5                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 23    |
| Респондент 53 | 4             | 4                      | 3                       | 4                   | 4                    | 4                       | 23    |
| Респондент 46 | 4             | 4                      | 3                       | 4                   | 4                    | 4                       | 23    |
| Респондент 21 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 5                       | 22    |
| Респондент 14 | 4             | 4                      | 4                       | 3                   | 3                    | 4                       | 22    |

| Участник      | Проактивность | Управление изменениями | Стратегическое мышление | Управление задачами | Деловая коммуникация | Ориентация на результат | Сумма |
|---------------|---------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|-------|
| Респондент 5  | 4             | 4                      | 4                       | 3                   | 3                    | 4                       | 22    |
| Респондент 39 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 5                       | 22    |
| Респондент 65 | 4             | 4                      | 4                       | 3                   | 3                    | 4                       | 22    |
| Респондент 38 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 22 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 27 | 3             | 3                      | 4                       | 3                   | 4                    | 4                       | 21    |
| Респондент 50 | 4             | 4                      | 4                       | 3                   | 3                    | 3                       | 21    |
| Респондент 55 | 3             | 4                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 64 | 3             | 4                      | 4                       | 3                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 51 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 25 | 4             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 40 | 3             | 4                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 21    |
| Респондент 20 | 3             | 4                      | 3                       | 4                   | 3                    | 3                       | 20    |
| Респондент 35 | 3             | 3                      | 4                       | 4                   | 3                    | 3                       | 20    |
| Респондент 41 | 3             | 3                      | 3                       | 3                   | 4                    | 4                       | 20    |
| Респондент 4  | 3             | 3                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 20    |
| Респондент 15 | 3             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 4                       | 20    |
| Респондент 9  | 3             | 3                      | 3                       | 4                   | 3                    | 4                       | 20    |
| Респондент 17 | 3             | 3                      | 2                       | 4                   | 4                    | 3                       | 19    |
| Респондент 19 | 3             | 4                      | 2                       | 3                   | 4                    | 3                       | 19    |
| Респондент 33 | 4             | 4                      | 2                       | 2                   | 3                    | 4                       | 19    |
| Респондент 29 | 3             | 4                      | 3                       | 3                   | 3                    | 3                       | 19    |
| Респондент 37 | 3             | 3                      | 2                       | 4                   | 3                    | 3                       | 18    |
| Респондент 11 | 3             | 3                      | 2                       | 4                   | 3                    | 3                       | 18    |
| Респондент 6  | 4             | 3                      | 3                       | 2                   | 2                    | 4                       | 18    |

| Участник      | Проактивность | Управление изменениями | Стратегическое мышление | Управление задачами | Деловая коммуникация | Ориентация на результат | Сумма |
|---------------|---------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------|-------------------------|-------|
| Респондент 63 | 3             | 3                      | 3                       | 3                   | 3                    | 3                       | 18    |
| Респондент 34 | 3             | 3                      | 3                       | 3                   | 3                    | 3                       | 18    |
| Респондент 43 | 3             | 3                      | 2                       | 3                   | 3                    | 4                       | 18    |
| Респондент 54 | 3             | 3                      | 2                       | 3                   | 3                    | 3                       | 17    |
| Респондент 48 | 3             | 3                      | 3                       | 3                   | 2                    | 3                       | 17    |
| Респондент 16 | 3             | 3                      | 3                       | 2                   | 2                    | 4                       | 17    |
| Респондент 23 | 3             | 3                      | 2                       | 3                   | 3                    | 2                       | 16    |
| Респондент 61 | 3             | 2                      | 2                       | 3                   | 3                    | 3                       | 16    |
| Респондент 1  | 3             | 2                      | 2                       | 2                   | 3                    | 3                       | 15    |
| Респондент 26 | 3             | 3                      | 2                       | 3                   | 2                    | 2                       | 15    |
| Респондент 62 | 3             | 2                      | 2                       | 2                   | 3                    | 3                       | 15    |
| Респондент 60 | 3             | 3                      | 2                       | 1                   | 3                    | 3                       | 15    |
| Респондент 56 | 2             | 3                      | 2                       | 3                   | 2                    | 3                       | 15    |
| Респондент 57 | 3             | 3                      | 1                       | 2                   | 2                    | 3                       | 14    |
| Респондент 44 | 2             | 2                      | 2                       | 3                   | 2                    | 3                       | 14    |
| Респондент 30 | 2             | 3                      | 2                       | 2                   | 2                    | 2                       | 13    |
| Респондент 45 | 2             | 2                      | 2                       | 2                   | 2                    | 2                       | 12    |
| Респондент 58 | 2             | 2                      | 1                       | 2                   | 2                    | 1                       | 10    |

# УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПОТЕНЦИАЛ

Управленческий потенциал: хочет и может

|                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>11</b></p> <p><b>Хочет, но пока не может</b></p> <p>мотив к руководству высокий, готовность решать низкая</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <p><b>34</b></p> <p><b>Хочет и может</b></p> <p>кадровый резерв</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul>                |
| <p><b>13</b></p> <p><b>Ни того, ни другого</b></p> <p>сильные эксперты, не управленцы</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul>                           | <p><b>7</b></p> <p><b>Может, но не хочет</b></p> <p>потенциал есть, мотива нет</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> |

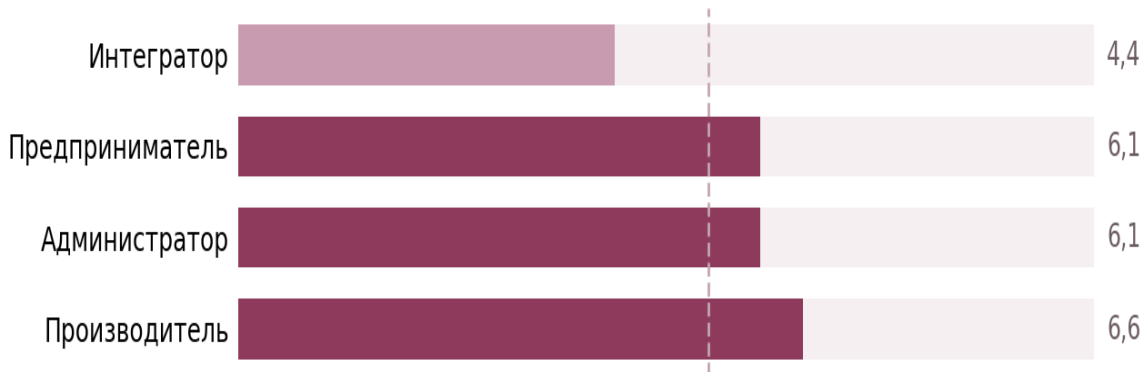
**34 человека из 65 (52%)** одновременно хотят руководить и готовы принимать решения — это большой и качественный кадровый резерв, куда больше обычного для группы такого размера.

Отдельно стоит посмотреть на **11 человек**, которые рвутся вверх, но пока не тянут по готовности решать: если их проигнорировать, есть риск демотивации и потери сотрудника. И 13 человек не стремятся в управление вовсе — для них нужен экспертный трек, иначе повышение станет наказанием.

**Рекомендация.** Сформировать резерв из «хочет и может», а для «хочет, но не может» сделать полугодовую программу с реальной ответственностью в пилотных задачах и обратной связью по результату.

# СТИЛИ УПРАВЛЕНИЯ

Потенциал к стилю, стэны (норма — 5,5).



| 28                                                                                    | 17                                                                                    | 11                                                                                    | 9                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Производитель                                                                         | Администратор                                                                         | Предприниматель                                                                       | Интегратор                                                                            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> |

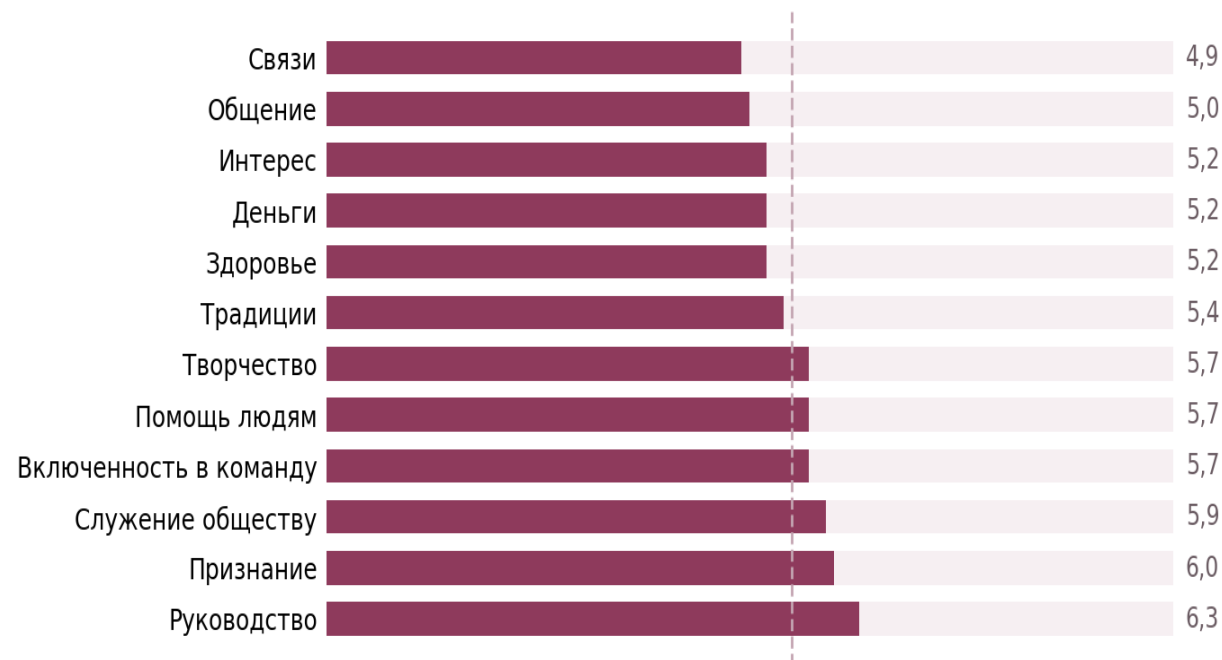
Производитель (6,6), Администратор (6,1) и Предприниматель (6,1) выражены ровно и сильно, а Интегратор — 4,4, 32 человека (49%) в низкой зоне.

Тот же провал повторяется в командных ролях: Душа команды 4,7, низкие значения у 43%. То есть группа умеет делать, упорядочивать и придумывать — и почти не умеет соединять людей между собой. При росте численности или слиянии подразделений это станет узким местом раньше всего остального.

**Рекомендация.** Не пытаться развить интегратора у всех. Найти тех немногих, у кого он выражен, и целенаправленно поставить их на роли, где нужна связка между командами — фасилитация, кросс-функциональные проекты, адаптация новичков.

# МОТИВАЦИЯ ГРУППЫ

Средний балл по мотивационным шкалам, стэны (норма — 5,5).



Ведущий мотив - кол-во человек

| 13                | 10        | 7           | 6                      | 5        |
|-------------------|-----------|-------------|------------------------|----------|
| Служение обществу | Признание | Руководство | Включенность в команду | Здоровье |
| • ФИО             | • ФИО     | • ФИО       | • ФИО                  | • ФИО    |
| • ФИО             | • ФИО     | • ФИО       | • ФИО                  | • ФИО    |
| • ФИО             | • ФИО     | • ФИО       | • ФИО                  | • ФИО    |

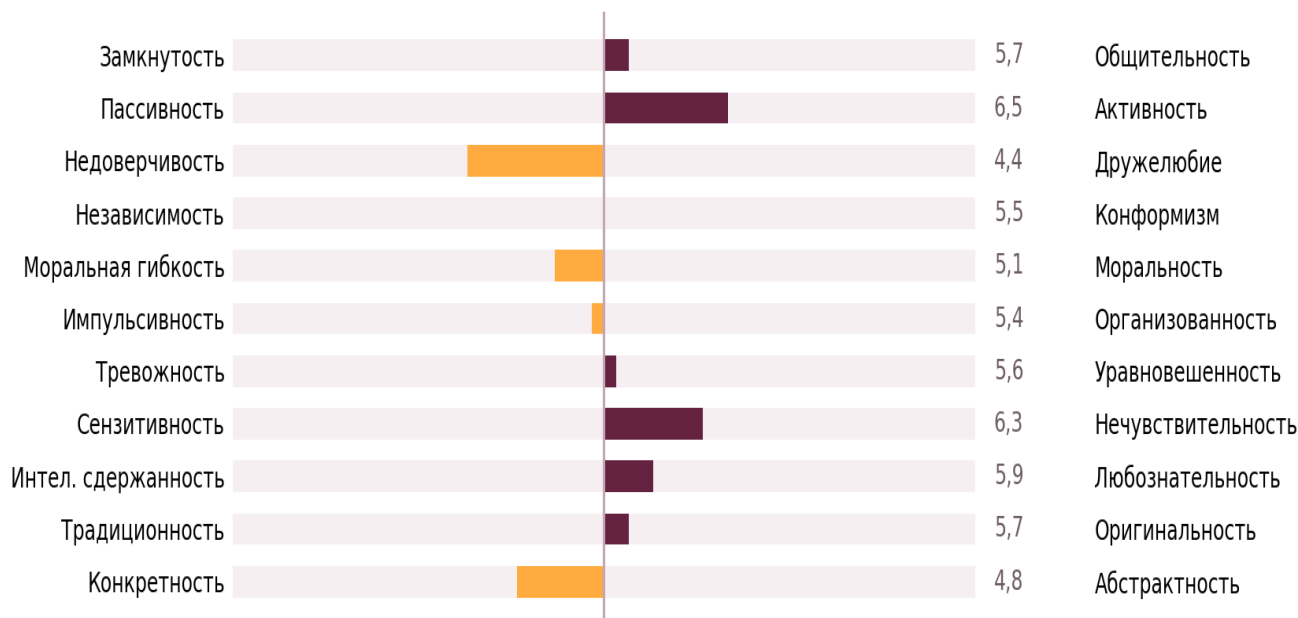
**Мотивационное ядро** — влияние и смысл: руководство, признание, служение обществу. Это свидетельствует о том, что в группе собрались амбициозные люди, желающие управлять и получать признание своей экспертности. Уничтожение или приуменьшение их роли в общей работе будет приводить к сильной демотивации.

Деньги ведущий мотив всего у 3 человека из 65, связи — у 2 человека. Это удобная группа для нематериальной мотивации: статус, публичная оценка вклада, участие в значимых проектах работают здесь лучше премии.

**Рекомендация.** Пересобрать систему признания: регулярная публичная обратная связь и доступ к значимым задачам как валюта, а не только бонус.

# ЛИЧНОСТНЫЙ ПРОФИЛЬ

Биполярные шкалы: отклонение группы от середины. Влево — первый полюс, вправо — второй.



| 26                                                                                    | 17                                                                                    | 13                                                                                    | 9                                                                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| Недоверчивость                                                                        | Тревожность                                                                           | Замкнутость                                                                           | Сензитивность                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> <li>• ФИО</li> </ul> |

Самое выраженное качество группы — недоверчивость: 40%. Вместе с высокой нечувствительностью (6,3) это даёт узнаваемый рисунок: люди прямые, устойчивые к давлению, но склонные подозревать мотивы коллег и прямолинейные в общении. Отдельно — 23 человека (35%) тревожны или сверхчувствительны: это группа риска выгорания.

**Рекомендация.** Точечно поддержать тревожных и сензитивных, а для группы в целом — работать с доверием: прозрачные правила, понятные критерии решений, открытая информация о том, кто и почему что-то получил.

## Организованность - Тревожность

|              | тревожные                                  | средние                                          | уравновешенные                               |
|--------------|--------------------------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| низкая орг.  | <b>0</b><br>импульсивны и тревожны         | <b>8</b><br>гибкие, ситуативные                  | <b>4</b><br>импульсивны, но стойки к стрессу |
| средняя орг. | <b>8</b><br>адаптивны, но много переживают | <b>20</b><br>универсалы: тянут и хаос, и порядок | <b>10</b><br>адаптивны и устойчивы           |
| высокая орг. | <b>9</b><br>организованны и тревожны       | <b>4</b><br>организованны, умеренно тревожны     | <b>2</b><br>системны и стрессоустойчивы      |

**Больше всего людей — 20 человек** — в центре: средняя организованность при средней устойчивости. Это универсалы, которые работают и в хаосе, и в порядке.

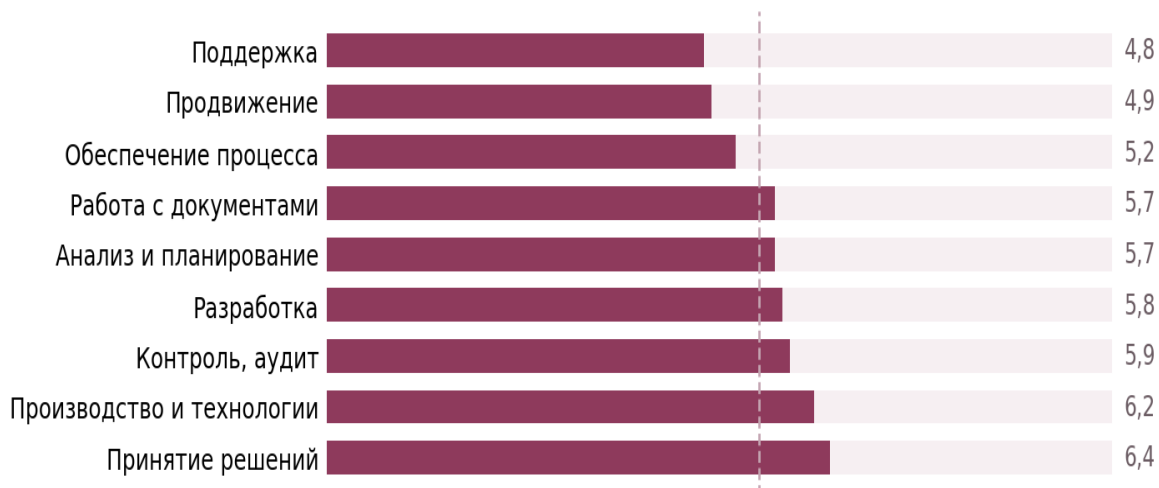
**Правый нижний угол (2 человека)** — те, кому можно доверить наведение порядка в сложной системе.

**А 17 человек** сочетают тревожность с организованностью и выше: они сделают работу качественно, но тяжело переносят смену приоритетов и неопределённость.

**Рекомендация.** Тревожно-организованным давать задачи с понятными рамками и заранее предупреждать о смене приоритетов — для них это не каприз, а условие работоспособности.

# ФУНКЦИОНАЛ

Средний балл, стэны (норма — 5,5).

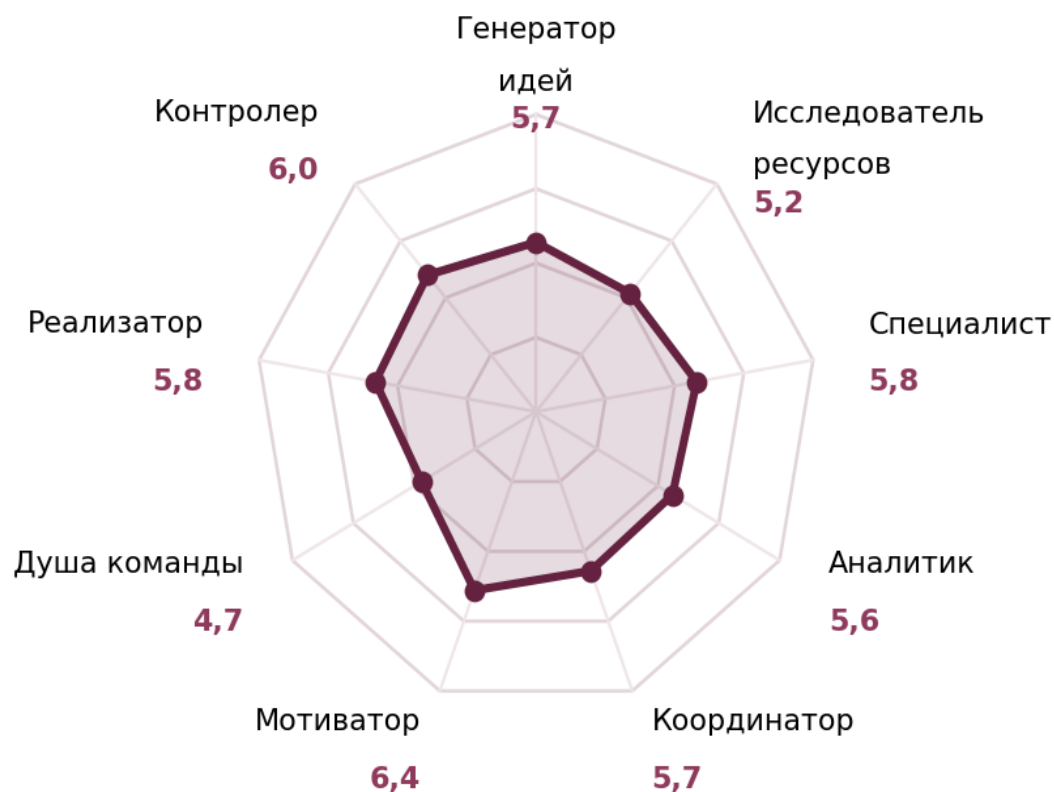


**Ядро группы** — люди решения: принятие решений 6,4 — самый высокий показатель блока, у 35 человек он в высокой зоне, для 24 человека это ведущий вид деятельности. Это редкая и ценная картина: группа не боится брать ответственность.

**Обратная сторона** — поддержка (4,8) и продвижение (4,9) внизу: помогать, сопровождать и «продавать» идею внутри компании группе неинтересно.

**Рекомендация.** Использовать готовность решать: делегировать реальные полномочия вниз. Функции поддержки и внутренних коммуникаций закрывать отдельными людьми, а не «догружать» этой группе.

# КОМАНДНЫЕ РОЛИ



17

Мотиватор

- ФИО
- ФИО
- ФИО

9

Реализатор

- ФИО
- ФИО
- ФИО

8

Генератор идей

- ФИО
- ФИО
- ФИО

8

Специалист

- ФИО
- ФИО
- ФИО

7

Аналитик

- ФИО
- ФИО
- ФИО

Мотиватор ведёт с большим отрывом: 17 человек. Рядом — Реализатор и Контролёр.

Координатор ведущий всего у 1 человек, Душа команды — в самом низу профиля. Команда из одних мотиваторов и реализаторов быстро стартует, но спорит за право задавать направление и плохо удерживает общий темп.

**Рекомендация.** В проектных группах следить за балансом ролей: к каждой сильной связке «мотиватор + реализатор» осознанно добавлять координатора, иначе группа будет буксовать на согласованиях.

# КОНФЛИКТНОСТЬ



| Низкая                                                                          | Средняя                                                                         | Высокая                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> |

| Без выраженного<br>стиля                                                        | Соперничество                                                                   | Сотрудничество                                                                  | Внутреннее<br>сопротивление                                                     | Приспособление                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> <li>ФИО</li> </ul> |

Формально конфликтность низкая: средний балл 4,9, высокий уровень всего у 6 человек. У группы одновременно низкая конфликтность и высокая недоверчивость — сочетание, при котором несогласие не выносят наружу, а держат в себе. Открытых столкновений не будет, а накопленное напряжение всё равно проявится — через саботаж договорённостей и уход людей.

**Рекомендация.** Запустить регулярный опрос удовлетворённости и циклы обратной связи, чтобы увидеть напряжение до того, как оно превратится в увольнение.

# ОБЩИЕ ВЫВОДЫ

## Сильные стороны команды

- Высокая готовность брать ответственность и принимать решения
- Ориентация на результат — самая развитая компетенция группы
- Мотивация на управление и профессиональное признание, а не на компенсацию
- Активность, любознательность и открытость новому
- Большой кадровый резерв: почти половина группы хочет и может руководить
- Устойчивость к давлению и стрессу

## Зоны роста команды

- Дефицит интегрирующей функции — сплочённость и связность команды
- Стратегическое мышление и работа на перспективу
- Деловая коммуникация и умение объяснять решения
- Недоверчивость как фон отношений внутри группы
- Скрытое напряжение вместо открытого обсуждения разногласий
- Функции поддержки и сопровождения людей

## Что делать?

### 1. Вкладываться в командообразование

Дефицит интегратора (49% в низкой зоне) и «души команды» (43%) — самый системный риск группы. Компетенции подтянутся быстрее, чем способность людей держаться вместе. Точечно назначать носителей этой функции на роли связи между командами.

### 2. Измерить то, что не проговаривают

Низкая конфликтность при высокой недоверчивости означает молчание, а не согласие. Регулярный опрос удовлетворённости раз в полгода покажет реальные точки напряжения и проблемы в бизнес-процессах.

### 3. Оформить кадровый резерв

34 человека хотят руководить и готовы решать. Это готовые претенденты, которых можно уже назначать на позиции или назначать программы развития резервистов.

### 4. Развивать индивидуально

Групповых тем только две — стратегическое мышление и деловая коммуникация. По остальным компетенциям разброс внутри группы слишком велик: нужны индивидуальные планы развития, а не общие программы.

### 5. Беречь тех, кто тянет

23 человека (35%) тревожны или сверхчувствительны. Предсказуемые рамки задач, предупреждение о смене приоритетов и внимание к балансу нагрузки — необходимый элемент управления этой группой.

### 6. Открыть экспертный трек

13 человек не стремятся в управление. Для них повышение в руководители — не награда, а способ потерять сильного специалиста. Нужна альтернативная карьерная лестница.