



## ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ — ВОПРОСНИК

«Оценка эффективности команды» поможет вам применить метод «Процесс командной работы» для того, чтобы:

- Оценить свою команду в сравнении с характеристиками высокоэффективных команд.
- Выявить уровень развития вашей команды и соответствующий тип поведения руководителя.
- Определить стратегии достижения высокой эффективности работы команды.

Don Carew

Eunice Parisi-Carew

Jesse Stoner

Lael Good

Ken Blanchard

Фамилия/Код \_\_\_\_\_

Команда \_\_\_\_\_

Организация \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

# 1 Заполните Вопросник

В каждом разделе обведите кружочком букву напротив утверждения, которое наилучшим образом описывает вашу команду в настоящее время.

## Назначение и ценности (P)

- A** Члены команды расходятся во мнениях относительно назначения и задач команды и индивидуальных сфер ответственности. Существует расхождение между первоначальными надеждами членов команды и реальной ситуацией в отношении того, что выполнимо и реалистично.
- B** Поскольку не все члены команды выразили свою точку зрения, не совсем ясно, осознают ли они общее назначение команды и разделяют ли ценности команды. Члены команды, в основном, сосредоточены на вопросе, как они вольются в команду и как они будут работать вместе. Усилия направлены на определение целей, ролей, задач.
- C** Появилось осознание общего назначения команды. Цели команды и индивидуальные роли становятся яснее, и команда начинает вырабатывать способы их реализации.
- D** Каждый член команды ясно понимает назначение и ценности команды и привержен им. Цели и индивидуальные роли соответствуют общему назначению команды. Команда способна работать независимо, стратегии достижения целей понятны.

## Наделение полномочиями (E)

- A** Члены команды выражают осторожный оптимизм насчет способности команды решить проблемы и достичь желаемых результатов. По мере укрепления навыков растет чувство уверенности в собственных силах. Члены команды учатся работать вместе и помогать друг другу.
- B** Непонятно, сможет ли команда реализовать общее видение. Члены команды разочарованы руководством, политиками и практиками. Члены команды больше соперничают, нежели стремятся к сотрудничеству.
- C** Члены команды чувствуют относительный энтузиазм насчет будущего команды, но еще не обладают необходимыми знаниями и умениями. Политики, процедуры и практики еще не ясны.
- D** Члены команды испытывают коллективное чувство уверенности в собственных силах и получили необходимые навыки и ресурсы. Политики, процедуры и практики работают на достижение командных целей. Члены команды проявляют взаимное уважение и готовность помогать друг другу.

---

### **Взаимоотношения и коммуникация (R)**

- A** Члены команды все больше ободряют и поддерживают друг друга. Они склонны воздерживаться от негативных оценок. Члены команды все больше прислушиваются друг к другу.
- B** Члены команды высказываются открыто и честно, не опасаясь, что их предложения будут отвергнуты. Они больше слушают друг друга и выражают теплые чувства, понимание и принятие. Ценятся различия во мнениях и взглядах.
- C** Члены команды часто прерывают, одергивают друг друга или высказывают негативные суждения по отношению к формальному руководителю и друг к другу. Конфликт и раздражение проявляется в сдержанной или не стабильной коммуникации. Члены команды плохо слушают и понимают друг друга.
- D** Члены команды ведут себя вежливо и осторожно по отношению друг к другу, поскольку они еще плохо знакомы. Они предоставляют назначенному руководителю вести обсуждение. Члены команды часто опасаются выражать свои чувства и высказывать мнения.

---

### **Гибкость (F)**

- A** Команда зависит от указаний и одобрения назначенного лидера или спонсора.
- B** Разочарование и напряжение в команде ограничивает гибкость членов команды. Неудовлетворенность часто выражается в поведении «или/или», например агрессия/апатия или зависимость/сопротивление.
- C** Члены команды начинают разделять ответственность за работу команды, используя преимущества сильных сторон каждого. Для людей важно поддержание гармоничных отношений и хорошей рабочей атмосферы.
- D** Члены команды разделяют ответственность за руководство командой и легко выполняют разные роли при выполнении конкретных заданий и в командной деятельности. Они свободно высказывают мнения, выражают чувства и адаптируются к меняющимся требованиям.

---

### **Оптимальная продуктивность (O)**

- A** Степень выполнения задачи командой — от средней до высокой. Члены команды вполне могут достичь согласия при разрешении проблем и принятии решений.
- B** Команда выполняет работу быстро и эффективно. Члены команды хорошо справляются с разрешением проблем и принятием решений и ценят разницу во мнениях и взглядах.
- C** Степень выполнения задачи командой низкая. Команда не умеет разрешать проблемы и принимать решения.
- D** Степень выполнения задачи командой средняя. Члены команды испытывают некоторые трудности при разрешении проблем и принятии решений.

---

### Признание и оценка заслуг (R)

- A** Команда ожидает признания и оценки заслуг от назначенного руководителя или спонсора. Члены команды больше полагаются на формального руководителя, чем друг на друга.
- B** Среди членов команды существует глубокое чувство уважения и признания. Индивидуальные и общие достижения часто признаются как членами команды, так и формальным лидером.
- C** Члены команды редко признают успехи других или выражают свою высокую оценку. Они стремятся критиковать друг друга или концентрируются на негативных аспектах.
- D** Члены команды все больше выражают признание и высокую оценку заслуг друг друга, что отражает растущее чувство гармонии и доверия. Но командный дух еще недостаточно развит.

---

### Моральный дух (M)

- A** Члены команды испытывают чувство гордости и воодушевления от причастности к команде. Они уверены в успехе и очень удовлетворены выполняемой работой.
- B** Члены команды испытывают растущее чувство командного единства и уверенности по мере того, как они учатся работать вместе. Негативные чувства сменяются позитивными.
- C** Члены команды полны надежд и испытывают воодушевление. В то же время у них есть и некоторые опасения, поскольку им еще только предстоит совместная работа.
- D** Среди членов команды царит разочарование, пессимизм и неудовлетворенность. В команде нет единства, поскольку члены команды конкурируют друг с другом или обособляются.

## 2 Выявите слабые стороны в характеристиках вашей команды, используя модель PERFORM

### Оценка

1. Обведите кружочком букву, которая соответствует вашему ответу в Вопроснике по каждой из характеристик модели PERFORM.  
(Пример: если вы выбрали утверждение В в категории Назначение и Ценности, обведите В в колонке Р в оценочной таблице.)
2. Посчитайте количество ответов в каждом ряду TDS1, TDS2, TDS3, TDS4 и запишите число в серую клетку справа.
3. Умножьте число из серой клетки на 1, 2, 3 или 4, соответственно, и запишите результат в белую клетку сбоку.
4. Сложите все числа в колонке Сумма и запишите результат в клетку Оценка Уровня Развития Команды.

	P	E	R	F	O	R	M	Итого		Сумма
TDS 1	B	C	D	A	C	A	C		X 1	
TDS 2	A	B	C	B	D	C	D		X 2	
TDS 3	C	A	A	C	A	D	B		X 3	
TDS 4	D	D	B	D	B	B	A		X 4	
Оценка Уровня развития команды										

Проверьте характеристики модели PERFORM, среди которых есть ответы на уровнях TDS1, TDS2.

- ☐ Назначение и ценности (P)
- ☐ Наделение полномочиями (E)
- ☐ Взаимоотношения и коммуникации (R)
- ☐ Гибкость (F)
- ☐ Оптимальная продуктивность (O)
- ☐ Признание и оценка заслуг (R)
- ☐ Внутренний настрой членов команды (моральный дух) (M)

Ответы на уровне TDS4 показывают, что характеристики хорошо развиты. Когда все семь характеристик находятся на Уровне 4, то результат — высокоэффективная команда.

Очень важно понимать, на каком уровне развития находится ваша команда по каждой из семи характеристик модели PERFORM и в целом. Такое понимание станет ключом для определения видов лидерского поведения, наиболее подходящего для вашей команды.

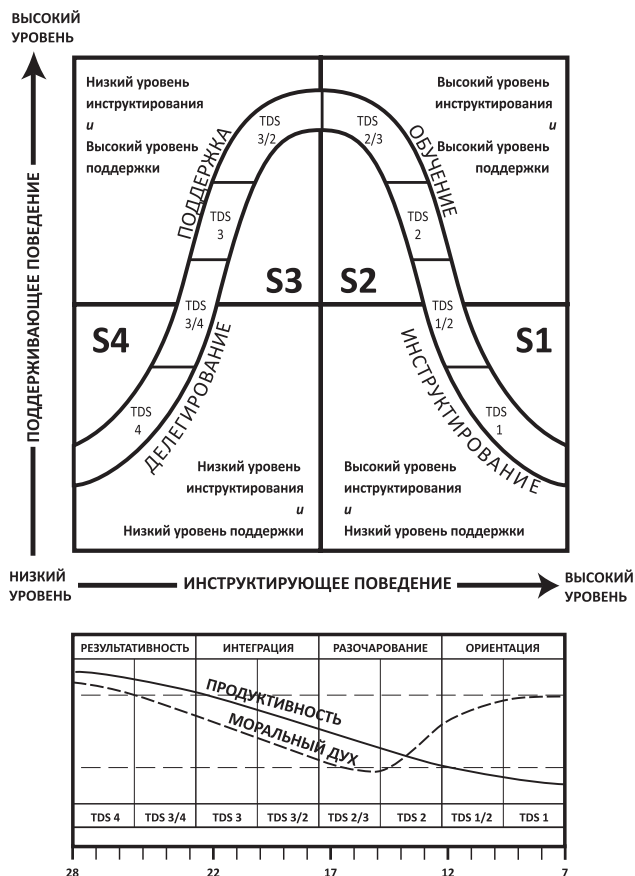
### 3 Выявите Уровень развития команды и соответствующий Стиль руководства

1. Нарисуйте вертикальную стрелку, которая указывает на уровень развития команды в целом на нижней шкале модели развития команды.

В некоторых случаях могут определиться промежуточные уровни развития. Например, если ваша оценка TDS равна 11, то уровень развития команды TDS1/2. Это означает, что ваша команда находится где-то между Уровнем 1 и Уровнем 2, ближе к Уровню 1.

2. Продолжите стрелку вверх до пересечения с кривой стилей руководства на модели.

Точка, в которой стрелка пересекается с кривой стилей поведения, показывает соответствующий стиль руководства.



Оценка общего уровня развития вашей команды равна \_\_\_\_\_, что соответствует Уровню \_\_\_\_\_.

Какой стиль руководства наиболее часто используется в таких командах? \_\_\_\_\_

Какая из характеристик модели PERFORM требует изменения в стиле руководства?

---



---



## 4 Определите соответствующие Типы поведения руководителя

1. Обведите кружочком уровень развития команды и соответствующий стиль руководства.

Уровень 1/Стиль 1    Уровень 2/Стиль 2    Уровень 3/Стиль 3    Уровень 4/Стиль 4

2. Определите общие потребности команды в инструктировании и поддержке.

Высокий уровень Инструктирования \_\_\_\_\_ Высокий уровень Поддержки \_\_\_\_\_

Низкий уровень Инструктирования \_\_\_\_\_ Низкий уровень Поддержки \_\_\_\_\_

3. Обведите кружочком характеристики модели PERFORM, которые вам нужно развивать.

P E R F O R M

4. Принимая во внимание общий уровень развития команды и выявленные вами характеристики модели PERFORM, выберите 3–5 типов поведения руководителя, которые, по вашему мнению, наилучшим образом соответствуют текущим потребностям вашей команды.

### Инструктирующий Тип поведения руководителя

Этот тип поведения используется для структурирования и направления работы команды и для установления способов взаимодействия членов команды при совместной работе.

- ☐ Связать назначение команды с целями и задачами организации.
- ☐ Выработать ясное понимание назначения команды.
- ☐ Сформулировать ценности и нормы, на основе которых будет строиться поведение членов команды.
- ☐ Поставить задачи и распределить роли.
- ☐ Договориться по поводу способов коммуникации, принятия решений, а также реализации и контроля личной ответственности.
- ☐ Оценить потребности в обучении и других ресурсах.
- ☐ Развить навыки работы в команде и навыки постановки задач.
- ☐ Анализировать процесс функционирования команды с целью устранения препятствий.
- ☐ Оценить результаты и определить пути совершенствования работы.

### Поддерживающий Тип поведения руководителя

Этот тип поведения направлен на формирование взаимного доверия и уважения в команде и признание командных достижений.

- ☐ Познакомить членов команды для дальнейшей плодотворной работы.
- ☐ Поощрять проявление способностей членов команды, а также активное слушание.
- ☐ Обмениваться информацией и побуждать всех членов команды вносить вклад в работу.
- ☐ Не бояться сложностей.
- ☐ Поощрять различные точки зрения.
- ☐ Вовлекать членов команды в процесс решения проблем, принятия решений и управления конфликтом.
- ☐ Поощрять креативность и стремление к совершенству.
- ☐ Признавать индивидуальный вклад каждого члена команды.
- ☐ Признавать и отмечать достижения команды.

## 5 Определите стратегии для повышения эффективности команды

1. Рассмотрите типы поведения руководителя, которые вы выбрали, и определите ваши первые шаги по работе с командой.

---



---



---

2. Развитие команды — это непрерывный процесс. Подумайте, что из приведенного ниже списка вы сможете сделать и какие ресурсы потребуются вам и вашей команде, чтобы улучшить ваши знания и навыки относительно командной работы.

### Мои Действия

- ☐ Заполнить лист **“Анализ устава команды”**, чтобы определить, нужно ли моей команде использовать этот инструмент и когда.
- ☐ Заполнить форму **Оценка по модели PERFORM**, чтобы определить, нужно ли моей команде использовать этот инструмент и когда.
- ☐ Провести совещание команды, чтобы поделиться тем, что я узнал об основах командной работы и руководства командой. Обсудить план развития команды, используя **Буклет «Работа команды — Интерактивное введение»** или **Учебник «Работа команды»**.
- ☐ Использовать **Справочник для начала совещаний команды «Начало разговора»** как образец при проведении совещаний команды для демонстрации того типа поведения, который соответствует уровню развития моей команды.
- ☐ Использовать **Справочник для проведения наблюдения из Учебника «Работа команды»** для развития моих навыков наблюдения.
- ☐ Использовать **Буклет «Ситуационное руководство командой “План игры”»** как краткий справочник при диагностировании уровня развития моей команды.
- ☐ Прочитать **Анализ поведения руководителя II® для Руководителей команд**, чтобы узнать больше о стиле руководства, который я предпочитаю, а так же о стилях, которые я не использую.

### Действия вместе с моей командой

- ☐ Запланировать регулярные **Совещания для Анализа состояния команды** с моей командой, чтобы рассмотреть продвижение к достижению целей и деятельность команды.
- ☐ Добиться, чтобы все члены команды выполнили **Оценку эффективности команды**, чтобы вовлечь их в процесс командной работы и создать основу совместных действий.
- ☐ Добиться, чтобы все члены команды провели **Анализ устава команды**, чтобы определить недостающие элементы в плане по достижению командных результатов. После этого провести командную сессию по формулировке Устава команды.
- ☐ Добиться, чтобы все члены команды заполнили форму **Оценка по модели PERFORM**, чтобы познакомить их с характеристиками высокоэффективных команд и понять, насколько хорошо наша команда работает.
- ☐ Инициировать **Командную сессию по Уставу команды** с моей командой.



16366