

Отчет по оценочной процедуре «Индекс Тяговой силы организации»

проводимой с 17.03.2020 по 21.03.2020

Тип отчета: не полный (бесплатный)

Совет директоров «Ростелеком»

Результаты общей оценки группы

Группа 4 человек/а

Настоящий отчет носит конфиденциальный характер
и предназначен только для лиц, допущенных к его изучению.



Содержание:

1. Введение
2. Общий индекс «тяговой силы организации» с комментариями
3. Краткое описание по факторам
 - Доверие внутри группы;
 - Целеустремленность и стратегичность компании;
 - Вовлеченность и потенциал группы;
 - Общее социальное здоровье группы;
 - Средний уровень персональной ответственности за результат в группе;
 - Безопасность и перспективность работы в компании;
 - Общий уровень доверия к компании;
 - Общий уровень управления своей карьерой;
 - Общее психофизическое состояние группы;
 - Уровень вдохновенности и энтузиазма в группе;
 - Уровень группового стресса;
 - Общий уровень коммуникативной зрелости группы.
4. Общая матрица всех значений по всем участникам группы
5. Методология



1. Введение

Приветствуем вас! Спасибо за проявленное доверие к данной методологии. Предлагаем вашему вниманию результаты общей оценки индекса «Тяговой силы» вашей организации и описание его важнейших факторов.

Индекс «тяговой силы», это интегральное значение, отражающее основу активности ключевых персон данного бизнеса, его ДНК, и описывает выраженность специфических областей менеджмента, отношений в группе и индивидуального потенциала ее участников, которые способствуют или мешают поддержанию позитивного тона в структуре. Более подробно мы описываем методологию в конце данного документа.

Данный отчет направлен на создание ясности в понимании мотивов и стимулов, проявленности организационных механизмов и личных ресурсов людей, от энергии, настроения и обязательства которых зависит поступательный импульс бизнеса, то есть, в конечном счете, достижение максимальной эффективности в целом. Данный отчет дает полную картину проведенного тестирования по всей группе оцениваемых.

Из отчета вы получаете следующую информацию для принятия управленческих решений:

- Общее описание выраженности «Индекса тяговой силы» в вашей организации;
- Оценка по 12 индикаторам – важнейшим факторам «тона» бизнеса;
- Отчет составлен таким образом, чтобы максимально упростить его анализ и использование.



2. Общий индекс «тяговой силы организации» с комментариями

Общий индекс и описание важнейших факторов «Тяговой силы» по команде ключевых сотрудников Совет директоров «Ростелеком» в количестве 4 сотрудников.

Перед вами групповой отчет по оценке индекса «Тяговой силы» организации. Тяговая Сила (далее: ТС), это интегральный показатель «пробивной» силы и заинтересованности команды ключевых сотрудников в экстраординарных результатах.

Индекс ТС является совокупностью составляющих его факторов внутренней среды и личных ресурсов ключевых сотрудников бизнеса, от которых в конечном счете, зависит общий психологический фон, управленческая культура, наличие/отсутствие драйва в коллективе.

По результатам тестирования вашей группы Ростелеком индекс «тяговой силы» показал значение: 74.33 баллов – практически, это % от ста.

Не смотря на некоторую стабильность полученного значения индекса Тяговой силы, мы хотим обратить внимание на коварство ситуации на предприятии: общее положение вещей не дает должного стимула в текущем режиме отшлифовывать некоторые аспекты системы управления и взаимодействия в группе. Между тем, как это часто бывает, «Дьявол в деталях». Другими словами, отношения и культура не могут развиваться по прямой – они либо улучшаются, либо ухудшаются. И без определенных душевных и временных инвестиций, из них могут вырасти серьезные проблемы и даже кризисы в будущем.

Комментарии по важнейшим факторам

Уровень наличия экстраординарного видения, целей компании

Одна из основных составляющих индекса, это даже не просто ясность пути и наличие целеполагания, а присутствие в организации вдохновляющих смыслов развития – экстраординарного Видения будущего. Это еще не стратегии, не наличие представления о том, куда компания стремится и чем будет обеспечен успех в долгосрочной перспективе – это именно понимание, чего мы здесь строим и чем занимаемся в долгосрочной перспективе.

Необходимо понять, в чем заключается проблема. Возможно, она в том, что Видение интерпретируется по-разному или даже имеет двоякий смысл для людей. Может быть, дело в том, что Видение транслируется не точно или с искажениями.

Найдите то маленькое отверстие, через которое уходит энергия, не поработав на ваш бизнес в целом.

Уровень заинтересованности группы в общих результатах

В вашей структуре наблюдается приемлемый уровень заинтересованности ключевых фигур бизнеса в общих целях и единых результатах. Уже заслуживает уважения тот факт, что вы смогли организовать деятельность управленческой команды так, чтобы они не ставили свои интересы превыше интересов всего бизнеса. Вы явно не функционируете по формуле «К пуговицам претензии есть?». Между тем, в вашей ситуации могут проявиться проблемы кросс-функциональных «тёрок», размежевания и потери фокуса – т.е. понимания, за ради чего мы все тут работаем. Будьте чуткими к слабым сигналам, смотрите на вовлеченность, как на важный признак и фактор «тяговой силы».



Следующие факторы дополняют общее описание индекса «Тяговой силы» Ростелеком: дают более расширенную картину актуального состояния, как самой группы, прошедшей тестирование, так и компании в целом, а в какой-то мере, показывают природу сложившейся ситуации – ее источники и симптомы.



3. Краткое описание по факторам

Доверие внутри группы

Одним из аспектов социального здоровья является уровень доверия внутри группы. Т.е. есть ли доверие и открытость между членами группы. Нам представляется наиболее точным критерием доверия друг к другу, не боязнь показывать свое несовершенство, оставаться в общении уязвимым, а не демонстрировать все время свою крутизну и безупречность, и даже иногда проявляться как-то не «правильно». В таких коллективах, скорее всего, отсутствует потребность все время самоутверждаться, и присутствует право на ошибку. Все это и формирует доверие: готовность признавать свои промахи, делиться личными переживаниями и сомнениями, а также запрашивать поддержки у коллег.

Уровень доверия внутри группы 75.62 баллов.

Это является не плохим показателем. Но тот факт, что балл не на высшей отметке, свидетельствует о некотором среднем положении вещей с доверием. Кто-то проявляется как создающий и поддерживающий доверие, но это не является общей практикой, принципом группы.

Целеустремленность и стратегичность компании

Целеустремленность и стратегичность компании 70.88 баллов.

Данный фактор оценивает уровень подчиненности всех действий, проектов и функций целенаправленному движению, сфокусированности всех участников процесса на целях более высокого порядка, которые, в свою очередь, формируются не приростно, как безрисковая экстраполяция прошлого, а отталкиваясь от бизнес-идеи, долгосрочных целей и смыслов.

В вашем случае, стратегичность компании, т.е. подчиненность ее оперативно-тактической деятельности глобальным долгосрочным целям, вполне на достойном уровне. Движение и развитие бизнеса целенаправленное и осмысленное. Наверное, где-то ориентиры путаются или движение сбивается – остается понять, из-за чего или в каких ситуациях это происходит.

Вовлеченность и потенциал группы

Вовлеченность и потенциал группы 73.52 баллов.

Важно отличать лояльность и следование за логикой руководства от истинной вовлеченности. Последнее, это эмоциональное и духовное разделение всего того, что происходит в компании, гордость за нее и ее политику, и вклад своих физических сил и интеллекта в реализацию намеченного всей компанией. Данный фактор высчитывается, как средний показатель по группе и отражает данное понимание вовлеченности на уровне компании

Уровень вовлеченности и потенциала группы вашей управленческой команды приемлемый. Скорее всего, вам есть с чем работать, потому что ситуация не идеальна: сотрудники возможно часто не сподвигаются на «подвиги», что-то иногда блокирует инициативу. Но пока имеющейся энергии энтузиазма хватает, чтобы преодолевать препятствия и кризисные моменты, двигаться к целям.



Всегда важно понимать, что происходит на самом деле. Особенно это актуально, когда мы констатируем ситуацию, при которой однозначно нет энергетического баланса между целеположенностью, стратегичностью компании и вовлеченностью сотрудников. В здоровой ситуации, люди не могут быть более вовлечены в будущий успех больше, чем компания осознает это свое будущее...

Социальное здоровье группы

Социальное здоровье группы 75.03 баллов

Внутри индекса заложен градусник, показывающий состояние социального здоровья вашей группы: интегральный показатель, включающий в себя и уровень ответственности и заинтересованности участников группы в общих результатах, и внутренний уровень доверия, честности и открытости в коллективе, и уровень требовательности к коллегам.

Социальное здоровье, т.е. степень доверия внутри коллектива, готовность идти на компромиссы, слышать и договариваться, честно решать проблемные моменты и возникающие напряжения, в вашем случае на вполне приличном уровне сейчас. Вопрос в том, нет ли тенденций к снижению этой открытости и честности. В первую очередь, необходима поддержка «легализации» разных точек зрения, и, как следствие, умения управлять возможными конфликтами интересов и взглядов. Не здоровый путь, это искусственно снижать напряженность, умиротворяя систему. Надеемся, это не ваш случай.

Средний по группе уровень персональной ответственности

Средний по группе показатель персональной ответственности за общий результат 75.0 баллов.

Общее описание

Наличие или дефицит персональной ответственности – яркий симптом социального здоровья и один из первых признаков организационных катаклизмов. Пока этот показатель в вашей организации на должном уровне. И это означает, что люди готовы рисковать, предлагать новации, учиться друг у друга, брать на себя инициативу. Но по этому показателю есть куда стремиться – пока это не идеал.

Безопасность и перспективность работы в компании

Безопасность и перспективность работы в компании 76.4 баллов

Общий параметр, влияющий на персональный вклад и эффективность каждого отдельного сотрудника, это субъективное ощущение безопасности и перспективности работы на данном рабочем месте в данной компании. Составляющими этого показателя будет и общий уровень доверия к компании, лояльности, и способность влиять на развитие собственной карьеры, а то есть ясность «правил карьерной игры» честность, принципиальность их реализации в компании.

Наверное, в целом, в компании есть объективность и принятые критерии успешности, в соответствии с которыми объективно оценивается вклад каждого. Или вполне комфортно психологически пребывать в компании долгое время: есть надежность и не меняющиеся от настроения вышестоящего



внутренние процессы, единые правила игры. Но тем ни менее, идеальным положение вещей в этой сфере, не назвать. Нет эмоциональной безопасности, которая зависит и от уровня импульсивности и предсказуемости поведения руководства, и от реакций руководства на твои промахи, и от последовательности внутренней политики компании, т.е. совокупности проявлений и решений в соответствии с декларируемыми, пускай даже неформально, принципами и ценностями.

Совокупный уровень доверия к компании

Доверие, которое у вас на уровне 77.15 баллов, одна из ключевых составляющих перспективности работы в данной компании для сотрудника любого уровня. И ТОП-менеджмент – не исключение. Если сотрудник понимает или ощущает, что не может доверять обещаниям, созданным договоренностям или правилам игры, он будет осознанно или не осознанно сопротивляться развитию бизнеса, а больше фокусироваться на собственных интересах выживания в данных условиях. Самой главной компетенцией станет – умение считывать предстоящий обман на уровне бизнеса или лукавство в словах высшего руководства – умение читать между строк. Для вас это, возможно, пока не актуально. Но тем ни менее, будьте «на чеку».

Общий уровень управления своей карьерой

Другой составляющей безопасности и перспективности работы в компании, является субъективное представление сотрудников относительно того, насколько они влияют и могут регулировать/корректировать здесь свой профессиональный и/или карьерный рост.

Вера в компанию, в справедливую оценку труда, в отсутствие скрытых политических интриг, от которых может зависеть карьерный рост и получение благ, у вас на высоком уровне - 78.33 баллов. Это означает в первую очередь, что люди с высокой вероятностью готовы инвестировать свои силы на развитие организации. Второе следствие: в компании меньше сил тратится на лавирование, считывание «невербальных» знаков, подстройку под конъюнктурные настроения вышестоящих, и высвобожденную энергию можно использовать в «мирных» целях – для реализации более грандиозных планов. Другими словами, вы можете быть уверены, что получаете хороший «выхлоп» на вложенные в персонал средства.

Психофизическое состояние группы

Психофизическое состояние группы 67.88 баллов

Еще один из центральных показателей, формирующих индекс ТС – психофизическое состояние коллектива. И здесь мы исходим из того, что ключевые персоны бизнеса так или иначе задают определенный тон, настроение, контекст, и эта специфическая среда прямо или опосредованно «заражает» и весь персонал. В целом, данный показатель, это ответ на вопрос, могут ли люди быть сейчас ресурсом для повышения «тяговой силы». Т.е. он дает представление об общей ресурсности группы: от эмоционально-психологического состояния до физического потенциала.

Вполне благоприятная атмосфера в группе ключевых лиц бизнеса является залогом нормального физического психологического состояния всей компании. Это – ваш случай. И значит, что в целом, в вашем бизнесе есть здоровая активность и энергия созидания, мотивированность и вдохновение. Вашим людям с высокой степенью вероятности, не нужно вести политику и использовать прямые



манипуляции, в компании существует здоровый баланс между прагматизмом и готовностью рисковать.

Средний уровень вдохновенности и энтузиазма в группе

Первая составляющая общего психофизического состояния и его производная – показатель вдохновенности и энтузиазма. Это ответ на вопрос: хотят ли они – сотрудники – вкладываться в повышение «тяговой силы».

Психофизический уровень в группе на достаточно приемлемом уровне: 68.33 баллов. Он не самый высокий, и потому, стоит продолжать обращать внимание на аспекты, с помощью которых можно повышать вовлеченность людей в дела и планы компании, развивать энтузиазм и оправданный риск подчиненных, формировать безопасную среду и честную здоровую конкуренцию. Похоже, вы адекватно оцениваете важность вовлеченности и энтузиазма сотрудников в общий успех предприятия!

Уровень группового стресса

О многом может сказать уровень стресса в коллективе. В вашем случае он довольно высокий: 61.88 баллов. И это важный сигнал к началу глубокого анализа: чем обеспечивается на уровне компании и системы управления такая напряженность, которую не выдерживают ключевые сотрудники. Коллектив близок к элементарному выгоранию. Это уже можно заметить в повышенной нервозности, проявлениях неприязни друг к другу, в участившейся раздраженности, в затянутых обсуждениях на повышенных тонах. Поскольку, уровень стресса указывает на слишком высокие ожидания от работы людей и завышенные задачи, этот показатель может свидетельствовать о недостатке ресурсов у сотрудников, об отсутствии со стороны высшего руководства или владельцев хоть какой-то обратной связи по поводу их деятельности в купе с признаками явного недовольства. И если это так – такой стресс ключевого персонала – явная причина пересмотреть базовые аспекты взаимодействия внутри управленческого периметра. Если, конечно, вам важна продуктивность и включенность людей в будущем.

Коммуникативная зрелость участников группы

Коммуникативная зрелость группы 74.05 баллов

Наконец, еще одним ключевым параметром для оценки потенциала «тяговой силы» предприятия служит интуитивная или наученная способность грамотно и конструктивно общаться на всех уровнях. Этот показатель включает в себя, с одной стороны, степень открытости и честности отношений между людьми, и, с другой стороны, уровень требовательности друг к другу. Баланс этих двух факторов определяет зрелость коммуникации.

В вашей компании понимают, что коммуникативный ресурс – основной инструмент поддержания баланса во всех остальных сферах. Коммуникативная зрелость, это предохранитель системы, который обеспечивает ее саморегуляцию в моменты, когда происходят рассогласования или выявляется дефицит. Вы на хорошем уровне развития этого важнейшего показателя. Продолжайте обращать внимание на уровень продвинутой коммуникации и сигналы не эффективного взаимодействия в группе и по вертикали.



Итак, вы видите объемную картинку факторов, из которой складывается интегральная сила, способная вести вашу компанию к экстраординарным результатам с минимальным трением. Эту силу мы условно называем здесь «тяговой». Как уже не раз предлагалось, используйте данный отчет, чтобы понять, в чем сильные стороны, ресурсы и настоящая внутренняя экспертиза вашей организации, а в чем ее дефициты и слабые качества, которые и создают это трение.

И конечно, этот отчет будет бесполезен без конкретных решений, которые бы вы могли принять в следствии ознакомления и анализа информации в нем. А главное – без набора последовательных действий. Эти действия могут касаться изменения организационных парадигм, привычных аксиом корпоративной культуры и логики высшего менеджмента. Задача проста: вы можете достичь беспрецедентного уровня включенности людей в реализацию амбициозных стратегических целей, когда произведете серьезную трансформацию и добьетесь наивысшей оценки индекса «тяговой силы».

Желаем вам не останавливаться только на прочтении данного отчета, а взять на себя конкретное обязательство. Прямо сформулируйте желаемое состояние, к которому вы ходите привести компанию и в частности команду ключевых менеджеров. И тогда будет намного легче распознать направление движения!

Желаем вам удачи на этом пути!

При желании, вы можете заказать общий дебриф – процедуру обратной связи и обсуждения данного исследования индекса тяговой силы, чтобы помочь в выработке конкретного плана действий в соответствии с полученными результатами. Эта услуга платная и не входит в базовый бесплатный вид услуги.



4. Общая матрица всех значений по всем участникам группы

	A	B	C	D	E	F	G	J	K	L	M	N	P	Q	R	S	T	U	V
Артур Строев	81.0	79.4	79.6	76.7	81.1	78.9	74.2	81.7	82.0	82.9	80.0	74.0	73.3	74.3	86.7	78.3	82.5	75.0	80.0
Artur Stroev	62.3	65.1	60.8	62.6	62.8	62.1	61.7	68.3	64.0	65.7	62.5	62.0	63.3	61.4	60.0	53.3	55.0	62.5	77.5
Иван Бубнов	78.3	76.1	78.0	77.9	79.5	74.4	76.9	76.7	84.0	77.1	75.0	78.0	76.7	75.7	83.3	75.0	77.5	67.5	77.5
Оксана Бубнова	75.7	62.9	75.7	82.9	82.2	56.1	83.4	81.7	76.0	82.9	85.0	84.0	86.7	82.9	83.3	66.7	67.5	42.5	47.5

- A. Индекс тяговой силы.
- B. Целеустремленность и стратегичность.
- C. Вовлеченность и потенциал группы.
- D. Социальное здоровье группы.
- E. Безопасность и перспективность.
- F. Психофизическое состояние.
- G. Коммуникативная зрелость.
- J. Уровень наличия экстраординарного видения, целей.
- K. Уровень заинтересованности группы в общих результатах.
- L. Уровень доверия к компании.
- M. Уровень доверия друг к другу в группе.
- N. Уровень открытости и честности отношений в группе.
- P. Уровень персональной ответственности за результаты компании.
- Q. Уровень требовательности к коллегам.
- R. Уровень управления своей карьерой в рамках компании.
- S. Уровень вдохновенности и энтузиазма.
- T. Уровень собственной ресурсности.
- U. Уровень личного стресса.
- V. Уровень эмоционального выгорания.



5. Методология

Тяговая сила, это интегральный показатель, включающий элементы и факторы ясности предназначения бизнеса и собственной функции, «триггеров» результативности команды, вовлеченности ключевых сотрудников и их состояния Эйдженси – субъективного ощущения управления своей жизнью и карьерой.

Данной методикой исследуются 12 первичных факторов. С помощью них высчитываются 6 вторичных факторов. Все они и формируют интегральную оценку силы, способной вести компанию к экстраординарным результатам с минимальным трением – силу, которую здесь мы условно и называем «тяговой».

Тест создан на основе опыта проведения на протяжении последних 10 лет более 5000 ассесментов с первыми лицами и ТОП-менеджерами российских компаний и банков, анализа, изучения и систематизации результатов их интервью.

В основу теста легли также исследования российских консалтинговых компаний на тему лояльности, проактивности и вовлеченности персонала. В частности, мы опирались на многолетнее исследование компаний России, Украины и Казахстана (386 компаний и 34 тысячи опрошенных сотрудников), проводимое компанией ЭКОПСИ, и отталкивались от выводов, которые впервые были опубликованы в 2013 году.

Также мы переработали методологическую базу Патрика Ленсиони: адаптировали его теорию «пяти пороков команды» под отечественные реалии, включая изменение формулировок, которые не отражали актуальную ситуацию в российском бизнесе, дополнив факторы проверочными утверждениями для повышения точности оценки.

Не смотря на серьезную методологическую основу считаем важным подчеркнуть, что тест является опросником, отражающим субъективную реальность участников. Между тем, мы исходим из того, что именно совокупность субъективных реальностей ключевых игроков бизнеса, их среднее значение и является превалирующей в организации логикой и психологическим состоянием. А значит и является основным фактором, влияющим на успех, развитие и реализацию всего имеющегося в компании потенциала.

Еще раз, спасибо за доверие.

