

ДЕМОНСТРАЦИОННЫЙ ПРИМЕР

АУДИТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ И КРИТИЧЕСКИХ ЗАВИСИМОСТЕЙ

Проект итогового отчёта для потенциального заказчика

5	11	16	12
источников данных	блоков диагностики	ключевых процессов	критических решений

Компания «Альфа» · топ-команда 10 человек

Бизнес-задача: запуск нового направления и снижение зависимости от отдельных руководителей

СТАТУС ДАННЫХ

Все результаты и цифры в документе — демонстрационные. Они показывают формат анализа и не описывают реальную компанию. В рабочем отчёте остаются только выводы, подтверждённые соответствующим инструментом и фактической выгрузкой.

Конфиденциально · версия 2.0 · июль 2026

Основания и границы отчёта

Отчёт сводит пять источников: анкеты CEO и топ-команды, матрицу 16 процессов, заполненную RACI, индивидуальные профили HR Vision и «Антихрупкости». Мнение участника служит сигналом для проверки, но не становится установленным фактом без подтверждения.

Блок	Источник	Что можно заключить
1. Зависимость от лиц	Анкеты лидерства + RACI + подтверждающие примеры	Где решения фактически замыкаются и есть ли замещение
1А. Удержание и вклад	Независимые упоминания + RACI + подтверждённые результаты	Кого проверить на риск ухода и чей вклад критичен
2. Управленческая компетентность	24 утверждения анкеты: 3 на каждую из 8 областей	Повторяющиеся практики и разрыв CEO ↔ команда
3. Ключевые процессы	Матрица 16 процессов + критичность от заказчика	Развитость, риск для проекта, точки опоры
4. RACI	R/A/C/I, формальный и фактический центр, замещение, документы, доступы	Размытые границы и зависимость от ролей
5. PAEI	HR Vision: P/A/E/I каждого участника	Текущее покрытие функций; целевой код задаёт бизнес-задача
6. Выгорание	Антихрупкость: 3 фазы и 12 симптомов выгорания	Какая фаза формируется и какие симптомы выражены
7. Стил мышления	Только фактические шкалы HR Vision	Критический/креативный профиль — если обе шкалы есть
8. Компетенции	Точные шкалы HR Vision + требования к целевым ролям	Сильные стороны и дефицит относительно задачи
9. Мотиваторы	HR Vision: мотивационные факторы	Условия вовлечённости; не прогноз увольнения
10. Деструкторы	Антихрупкость: факторы снижения продуктивности	Повторяемость факторов; не клинический диагноз

ТРИ СТАТУСА ВЫВОДА

ИЗМЕРЕНО — рассчитано из выгрузки. СПРАВНЕНО — подтверждено не менее чем двумя источниками. ЦЕЛЕВОЕ — задано заказчиком или консультантом из бизнес-задачи и не выдаётся за результат теста.

Правила интерпретации

- Шкала анкеты 1–5 трактуется только по заданным якорям: 5 — качественно и устойчиво; 3 — требует внимания; 1 — критически нуждается в изменениях.
- Для порядковой шкалы показывается медиана и разброс, а не только среднее.
- Расхождения CEO и команды не усредняются; они становятся отдельной темой проверки.
- Индивидуальные профили не используются как единственное основание для увольнения, понижения или назначения.

Резюме для заказчика

Демонстрационный вывод: команда способна поддерживать текущую операционную модель, но запуск нового направления создаёт риск перегрузки CEO и нескольких функциональных руководителей. Главный разрыв — не в мотивации, а в распределении полномочий, межфункциональном управлении и покрытии предпринимательской и интеграционной функций.

7/12 решений замкнуты на CEO	2,8/5 средняя зрелость процессов	5 высоких RACI-рисков	PAei текущий код команды
--	--	---------------------------------	------------------------------------

Контур	Статус	Демонстрационный вывод
Зависимость	Высокая	CEO — фактический центр 7 из 12 критических решений; 4 формально принадлежат другим ролям.
Удержание	3 сигнала	Три сотрудника одновременно получили коллективный сигнал возможного ухода и имеют критичный вклад.
Управленческая практика	Требуется внимания	Слабее всего: роли, делегирование, межфункциональное взаимодействие, управление изменениями.
Процессы	4 приоритета риска	Зависимость от людей, управленческий учёт, удержание клиентов, управление изменениями.
RACI	5 высоких рисков	Нет замещения, личные доступы, несколько А или несовпадение формального и фактического владельца.
PAEI	Разрыв E/I	Текущее покрытие PAei; для задачи требуется командное PAEI.
Выгорание	Формируется резистенция	Резистенция — 54%; напряжение — 32%; истощение — 37% по шкалам приложенного отчёта.

Пять решений, которые следуют из данных

- Зафиксировать А и границы полномочий по бюджету, ключевым клиентам, продуктовым решениям и критическому найму.
- Создать проверенное замещение для ролей с высоким RACI-риском; факт замещения подтверждать выполнением, а не назначением фамилии.
- Поставить в план первых 90 дней четыре процесса высокой критичности с оценкой 1–2.
- Компенсировать дефицит E/I распределением ролей, наймом или внешней поддержкой; не пытаться «переучить всех».
- Снизить перегруз и хаос задач, ввести единый цикл приоритетов и восстановления после пиковых периодов.

ОГРАНИЧЕНИЕ

Это не вывод о профессиональной пригодности отдельных людей. Отчёт показывает условия, при которых команда сможет или не сможет реализовать бизнес-задачу.

1

Зависимость от CEO и других ключевых лиц

Источник

Анкеты лидерства дают гипотезу; RACI, примеры решений, замещение, документы и доступы подтверждают её.

Допустимый вывод

Какие решения фактически замыкаются на одном лице и что произойдёт при его отсутствии.

Не выводим

Нельзя объявлять человека незаменимым только по самооценке или номинациям коллег.

Демонстрационный вывод

CEO остаётся фактическим центром 7 из 12 критических решений. В четырёх случаях формальный владелец другой, поэтому команда ожидает участия CEO даже там, где полномочия должны находиться ниже. Наиболее уязвимы решения по индивидуальным условиям ключевых клиентов, перераспределению бюджета и запуску продукта.

Фактический центр критических решений



— CEO — фактический центр — Другие владельцы

Решение	Формальный А	Факт. центр	Замещение	Подтверждение	Риск
Годовые приоритеты	CEO	CEO	Нет	Решение и коммуникация	Высокий
Перераспределение бюджета	CFO	CEO	Формальный	RACI + 2 кейса	Высокий
Индивидуальные условия клиенту	Директор продаж	CEO	Нет	CRM + протокол	Высокий
Запуск продукта	Директор продукта	CEO	Формальный	RACI + кейс	Высокий
Аварийные IT-доступы	CTO	CTO	Нет	Журнал доступов	Высокий
Критический найм	HRD	CEO	Проверенный	3 назначения	Средний

Что это означает для проекта

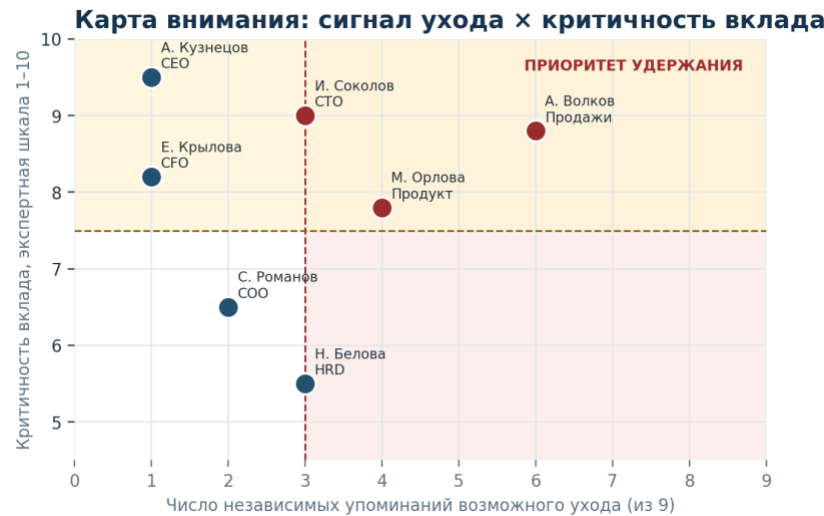
- Скорость проекта будет ограничена доступностью CEO, даже если формальная структура предполагает делегирование.
- Отсутствие CTO создаёт отдельную операционную зависимость: полномочие формально корректно, но нет проверенного заместителя и резервного доступа.
- Снижение зависимости требует не новой оргсхемы, а передачи конкретных решений, лимитов и проверенного замещения.

1А Сигналы ухода и критичность вклада сотрудников

Источник	Сигнал ухода — независимые упоминания CEO и топ-команды. Критичность вклада — упоминания, RACI, фактический центр решений, замещение и подтверждённые результаты.
Допустимый вывод	Кого приоритетно включить в конфиденциальное интервью на удержание и для каких ролей срочно снижать зависимость.
Не выводим	Коллективное мнение не подтверждает намерение сотрудника уйти и не может быть основанием для кадрового решения.

ПРАВИЛО ВКЛЮЧЕНИЯ

Порог сигнала — не менее 3 независимых упоминаний из 9. Это гипотеза для конфиденциального интервью, а не установленное намерение уйти. Имена вымышлены.



Перечень сотрудников с коллективным сигналом возможного ухода

Сотрудник / роль	Упоминания	Статус вывода
Андрей Волков · директор по продажам	6 из 9	Высокий сигнал · требуется интервью
Мария Орлова · директор по продукту	4 из 9	Сигнал · требуется интервью
Илья Соколов · СТО	3 из 9	Пороговый сигнал · требуется проверка

Перечень сотрудников с крайне ощутимым вкладом

Сотрудник / роль	Подтверждение критичности
Алексей Кузнецов · CEO	Фактический центр 7 из 12 критических решений
Андрей Волков · директор по продажам	Ключевые клиентские решения и персонализированные связи
Илья Соколов · СТО	Непрерывность ИТ и отсутствие проверенного замещения
Елена Крылова · CFO	Управленческий учёт и контур денежного планирования
Мария Орлова · директор по продукту	Вывод новых продуктов и продуктовые решения

2

Управленческая компетентность команды

Источник

Анкеты CEO и топ-команды: по 3 поведенческих вопроса на каждую из 8 областей; обязательные примеры и фактический лидер.

Допустимый вывод

Насколько устойчиво проявляются управленческие практики и где расходится восприятие CEO и команды.

Не выводим

Опрос не доказывает качество конкретного решения без проверки примера; высокий балл без факта получает пониженный уровень доверия.

Где расходится восприятие CEO и команды



Шкала 1–5. Для команды показана медиана; CEO представлен отдельно.

Зона наибольшего разрыва	Разброс команды	Что проверяем
Роли и ответственность	1–4	Кто реально принимает и контролирует решение
Люди и делегирование	1–4	Какие решения возвращаются к CEO
Межфункциональное взаимодействие	1–4	Где несколько владельцев или нет одного А

Интерпретация

- Разрыв в 2 пункта по ролям, делегированию и межфункциональному взаимодействию — не средний балл, а тема для проверки в интервью и протоколах решений.
- Точка опоры — способность команды достигать операционного результата и называть подтверждённые сильные стороны.
- Ключевой дефицит — перевод приоритета в владельца, срок, контроль и самостоятельное решение без возврата к CEO.

КАЧЕСТВО ОТВЕТОВ

В демонстрационном массиве 2 анкеты имеют чрезмерно благоприятный однообразный профиль и недостаточно примеров. Они остаются в качественном анализе, но не используются как самостоятельное подтверждение благополучия.

3 Тепловая карта ключевых процессов

Источник	Оценка 16 процессов командой по шкале 1–5; в ячейке — среднее по валидным ответам без «не наблюдаю».
Допустимый вывод	Целостный профиль зрелости, внутренние перекосы и процессы, на которые можно опереться.
Не выводим	Карта не устанавливает причину и критичность для бизнеса без приоритетов заказчика и подтверждающих данных.

ОБЩАЯ КАРТИНА

Средний балл по 16 процессам — 2,8 из 5. В каждой ячейке показано среднее по валидным ответам команды; цвет позволяет увидеть не отдельную очевидную зависимость, а конфигурацию зрелости бизнеса.

РЫНОК И КЛИЕНТ среднее 3,1	3,1 Маркетинг	3,0 Привлечение клиентов	2,2 Удержание клиентов	4,1 Заключение контрактов
ЛЮДИ И КУЛЬТУРА среднее 2,8	2,4 Удержание ключевых сотрудников	3,2 Найм персонала	2,3 Система мотивации	3,1 Культура и атмосфера
КОНТУР УПРАВЛЕНИЯ среднее 2,4	3,0 Автоматизация и ИТ	1,6 Зависимость от людей	2,1 Управленческий учёт	2,9 Денежный поток
РОСТ И ПОДДЕРЖКА среднее 3,4	4,0 Бэк-офис и поддержка	2,0 Управление изменениями	3,2 Новые продукты	4,2 Привлекательность продуктов

1,0–1,9 критично

2,0–2,9 требует изменений

3,0–3,9 требует внимания

4,0–5,0 устойчиво

Что видно только из общей картины

Наблюдение	Почему это важно
Самый слабый контур — система управления: 2,4	Риски сосредоточены не в одной финансовой функции, а в зависимости от людей, учёта и коротком горизонте денежного планирования.
Рынок и клиент: контрактование 4,1 при удержании 2,2	Компания умеет заключать сделки лучше, чем превращать их в устойчивые отношения и повторную выручку.
Рост и поддержка: разброс от 2,0 до 4,2	Сильный продукт и устойчивый бэк-офис не компенсируют слабое управление изменениями.
Люди и культура: 2,8	Найм развит лучше, чем удержание и мотивация; проблема находится после входа сотрудника в компанию.

Матрица не объясняет причины автоматически. Она показывает конфигурацию для выбора 3–4 контуров, которые затем проверяются интервью, RACI и операционными данными.

4

Матрица RACI и зависимость от ключевых ролей

Источник

RACI по критическим решениям: R/A/C/I, границы полномочий, формальный и фактический центр, замещение, документы, доступы, последствия отсутствия.

Допустимый вывод

Где ответственность размыта, кто фактически обладает полномочиями и чем обусловлена персональная зависимость.

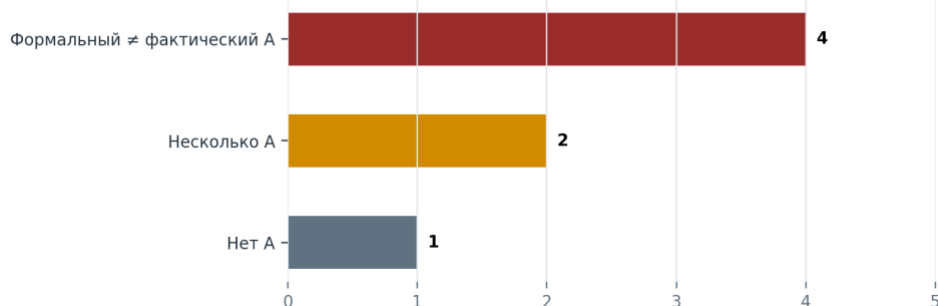
Не выводим

RACI не измеряет компетентность или мотивацию человека; высокий риск роли не означает низкое качество её носителя.

Сводный результат

Показатель	Результат	Интерпретация
Критические решения	12	Включены решения, влияющие на проект/непрерывность
Высокий риск зависимости	5	Нет замещения, документы/доступы сосредоточены
Средний риск	4	Есть частичное резервирование

Структурные ошибки в 12 критических решениях



Количество структурных ошибок среди 12 критических решений.

Пример строк RACI

Решение	Формальный А	Факт. центр	Замещение	Размытая граница	Риск
Бюджет проекта	CFO	CEO	Формальный	Несовпадение А	Высокий
Условия ключевому клиенту	Дир. продаж	CEO	Нет	Личные договорённости	Высокий
Изменение продукта	Дир. продукта + CEO	CEO	Формальный	Два А	Высокий
Аварийный IT-доступ	СТО	СТО	Нет	Один доступ	Высокий
Коммуникация изменений	—	HRD	Формальный	Нет А	Высокий

Фокус изменений

- По каждой красной строке зафиксировать одного А, лимит решения и условия обязательной эскалации.
- Назначение заместителя считается завершённым только после самостоятельного выполнения критического сценария.
- Личные доступы и договорённости переводятся в корпоративный контур; наличие записи проверяется, а не декларируется.

5

Текущий и целевой PAEI-код команды

Источник

Текущий профиль — индивидуальные HR Vision; командное покрытие — число устойчивых носителей P/A/E/I. Целевой профиль задаётся из задачи бизнеса.

Допустимый вывод

Какие управленческие функции уже покрыты командой и где требуется усиление состава или распределения ролей.

Не выводим

Тест не рассчитывает «правильный» целевой код; цель PAEI нельзя выдавать за измеренный результат.

ДЕМО-СРАВНЕНИЕ

Текущий командный код: PAei. Целевой код для запуска нового направления: PAEI. Строчные e/i означают недостаточное командное покрытие, а не слабость конкретных людей.

Функция	Текущее покрытие*	Статус	Цель	Риск / возможность
P — результат	Устойчиво: 8 из 10	Сильное	Сохранить	Опора для темпа запуска
A — процессы	Устойчиво: 7 из 10	Сильное	Сохранить	Опора для контроля
E — новые возможности	Устойчиво: 3 из 10	Ограниченно е	Усилить	Риск слабой генерации/проверки гипотез
I — интеграция	Устойчиво: 2 из 10	Ограниченно е	Усилить	Риск межфункциональных разрывов

* В рабочем отчёте правило «устойчивого носителя» берётся из фактической методики HR Vision; пример 8/10 здесь иллюстрирует формат агрегации.

Риски и возможности потенциала

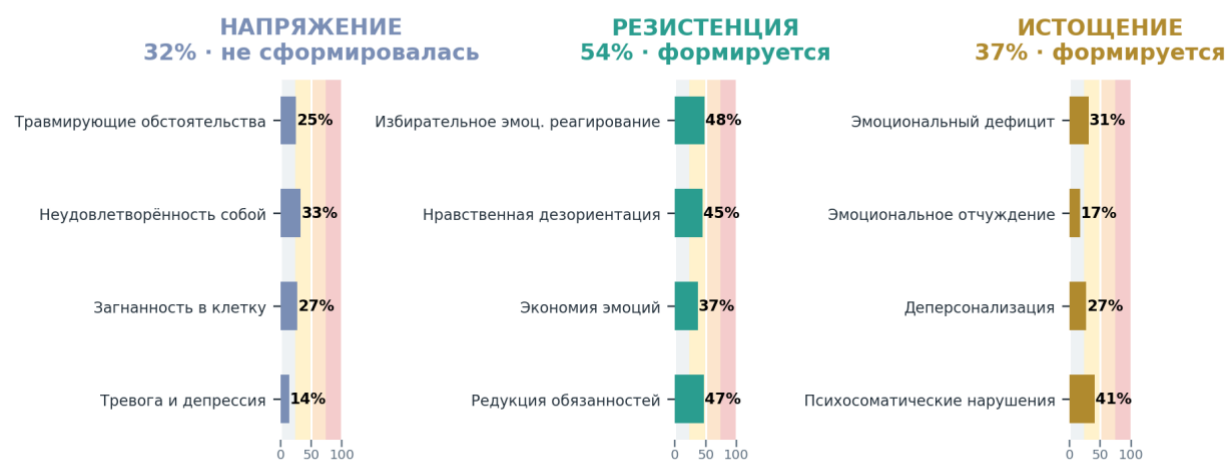
- Возможность: сильные P/A позволяют быстро развернуть регулярный цикл исполнения и контроля.
- Риск: дефицит E повышает вероятность копирования текущей модели вместо проверки новых рыночных гипотез.
- Риск: дефицит I совпадает с низкой оценкой межфункционального взаимодействия; это сравнительный, а не причинный вывод.
- Решение: закрепить носителей E/I в ключевых проектных ролях или закрыть дефицит наймом/внешней экспертизой.

6

Синдромы эмоционального выгорания команды

Источник	Командный отчёт «Антихрупкость»: фазы напряжения, резистенции и истощения; четыре симптома внутри каждой фазы.
Допустимый вывод	Какая фаза формируется и какие симптомы наиболее выражены по правилам фактического отчёта.
Не выводим	Эти шкалы не измеряют общий «ресурс», адаптацию или готовность к форс-мажору; для последнего нужна отдельная сценарная проверка.

Синдромы эмоционального выгорания команды



Симптомы: 0–25% не сложившийся · 25–50% складывающийся · 50–75% сложившийся · 75–100% очень высокий

Фазы: 0–33% не сформировалась, 33–66% формируется, 66–100% сформировалась. Значения и границы взяты из приложенного примера отчёта.

Вывод по демонстрационным данным

Наблюдение	Допустимая интерпретация
Резистенция — 54%	Наиболее выраженная фаза; по правилам отчёта она формируется.
Напряжение — 32%	Фаза ещё не сформировалась, но отдельные симптомы находятся в складывающейся зоне.
Истощение — 37%	Фаза формируется; наиболее высокий симптом — психосоматические нарушения, 41%.
Все 12 симптомов ниже 50%	В демонстрационном профиле нет симптома, отнесённого к «сложившемуся синдрому».

Вывод касается группового профиля. Он не означает, что каждый сотрудник находится в одной и той же фазе, и не является медицинским диагнозом.

7

Ключевой стиль принятия решений: критический или креативный

Источник	Только отдельные шкалы «критическое мышление» и «креативное мышление/роль» из фактической выгрузки HR Vision.
Допустимый вывод	Соотношение двух стилей и его соответствие задачам команды.
Не выводим	Нельзя подменять критическое мышление шкалой «Аналитик», а креативность — компонентом Е без методического основания.

КОНТРОЛЬ ДОПУСКА

В доступной спецификации HR Vision подтверждена «Креативная роль», но отдельная шкала «Критическое мышление» не описана. Поэтому блок включается в финальный отчёт только если фактическая выгрузка содержит обе шкалы и правила интерпретации.

Форма представления при наличии данных

Показатель	Источник значения	Командное представление	Статус
Критическое мышление	[значение из HR Vision]	[число участников / распределение]	Не заполняется без шкалы
Креативное мышление / роль	[значение из HR Vision]	[число участников / распределение]	Название берётся дословно
Соответствие задачам	Целевой баланс задаёт заказчик	Запуск / операционная деятельность	Целевое, не измеренное

Что появится в выводе

- Доминирующий стиль и степень однородности команды — только если методика допускает групповую агрегацию.
- Риск дисбаланса относительно конкретных решений: проверка гипотез, оценка рисков, выбор альтернатив.
- Рекомендация по составу обсуждения и ролям в решении, а не ярлык «команда некреативна» или «некритична».

8

Сильные и недостающие компетенции

Источник	Точные шкалы HR Vision: PAEI, командные роли, EQ и иные компетенции, присутствующие в выгрузке; требования к целевым ролям задаёт заказчик.
Допустимый вывод	Какие компетенции выражены и покрывают задачи; какие отсутствуют или сосредоточены у одного носителя.
Не выводим	Низкий балл сам по себе не является дефицитом команды, если компетенция не нужна целевой модели.

В демонстрации используются только названия, явно присутствующие в спецификации HR Vision: Исполнитель, Координатор, Аналитик, Креативная роль, Эмпатия, Саморегуляция, Самомотивация.

Шкала HR Vision	Демо-профиль	Целевая значимость	Покрытие	Вывод
Исполнитель	82	Нужна	Покрыта несколькими	Сильная опора
Координатор	76	Нужна	Покрыта	Сильная опора
Эмпатия	82	Нужна для I	Неравномерно	Опора с риском концентрации
Аналитик	68	Нужна	Покрыта	Достаточно для текущей модели
Самомотивация	70	Нужна	Покрыта	Поддерживает автономность
Саморегуляция	64	Критична в изменениях	Неравномерно	Зона развития
Креативная роль	54	Критична для запуска	Один устойчивый носитель	Дефицит покрытия

Правило дефицита

Компетенция признаётся недостающей, если одновременно: (1) она нужна целевой роли или процессу; (2) в команде нет достаточного покрытия; (3) дефицит подтверждён профилями и проявлениями в работе. В противном случае используется формулировка «не установлено».

9

Факторы, мотивирующие команду

Источник

HR Vision: признание, автономия, рост, смысл, безопасность, вознаграждение, команда, статус.

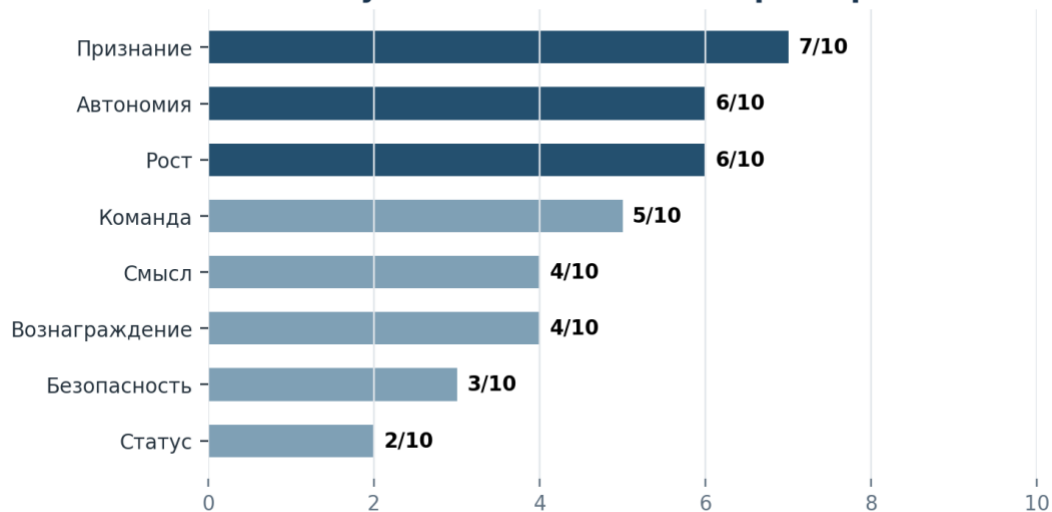
Допустимый вывод

Какие условия чаще входят в ведущие факторы участников и что поддерживает применение их сильных сторон.

Не выводим

Мотивационный профиль не является прогнозом увольнения и не доказывает удовлетворённость текущими условиями.

Сколько участников включили фактор в личный топ-3



Количество участников, у которых фактор вошёл в три ведущих мотиватора.

Ведущий фактор	Управленческое условие
Признание	Видимая обратная связь за конкретный результат
Автономия	Реальные полномочия и понятные лимиты решений
Рост	Сложные задачи, расширение роли и возможность учиться

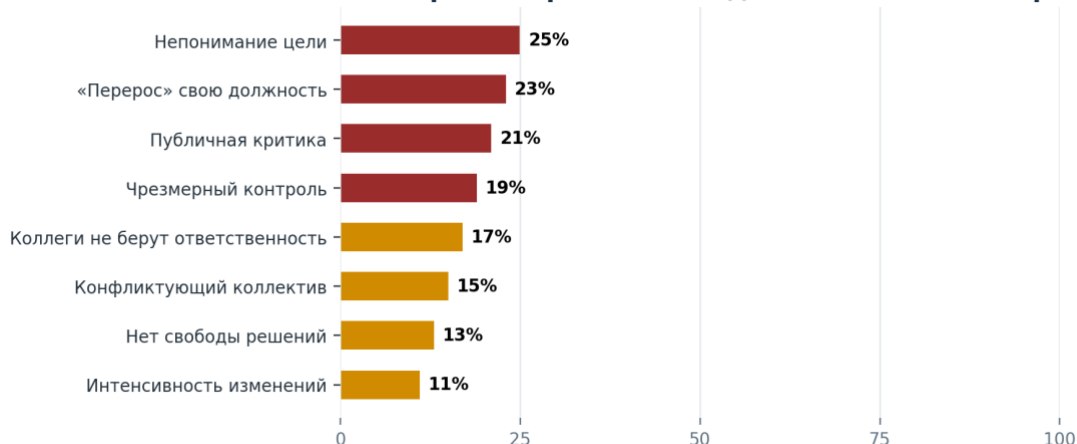
Вывод

Для большинства участников удерживающая среда строится не вокруг одного универсального бонуса, а вокруг сочетания признания, автономии и развития. Из RACI следует важная проверка: заявленная автономия должна сопровождаться реальными полномочиями; иначе мотивационный фактор не реализуется.

10 Деструкторы управления, снижающие производительность

Источник	Командный отчёт «Антихрупкость»: ранжированный перечень факторов выгорания команды и их выраженность в процентах.
Допустимый вывод	Какие факторы требуют внимания в первую очередь и где есть подтверждение другим источником.
Не выводим	Даже первый фактор не считается высоким автоматически: в примере все значения ниже границы 33% и относятся к низкому уровню.

Факторы выгорания команды: относительный приоритет



Шкала приложенного отчёта: 0–33% низкий, 33–66% средний, 66–100% высокий уровень.

Сопоставление источников

Сигнал «Антихрупкости»	Подтверждение другим источником	Статус вывода
Непонимание цели — 25%	Анкета: цели и приоритеты — медиана 3	Предварительно подтверждено
«Перерос» должность — 23%	HR Vision: рост входит в топ-3 у 6 из 10	Требуется персонального интервью
Чрезмерный контроль — 19%	Анкета: делегирование — медиана 2, CEO — 4	Предварительно подтверждено
Коллеги не берут ответственность — 17%	RACI: несколько А и строка без А	Сравнено

Итог блока

По абсолютной шкале отчёта высокий уровень факторов не установлен. Приоритет для проверки задаёт относительный порядок: ясность целей, соответствие роли потенциалу сотрудника, стиль контроля и принятие ответственности коллегами.

Как формируется окончательный вывод

В рабочей версии каждый вывод проходит проверку источника и получает статус уверенности. Если данных недостаточно, отчёт прямо фиксирует «не установлено» и перечень необходимой проверки.

Статус	Основание	Как отражается в отчёте
Измерено	Есть расчёт или шкала в выгрузке	Показать значение и правило интерпретации
Сравнено	Не менее двух независимых источников	Сформулировать организационный вывод
Предварительно	Один источник или противоречие	Назначить интервью/проверку факта
Целевое	Задано задачей бизнеса	Отделить от результатов теста
Не установлено	Нет шкалы, данных или подтверждения	Не заполнять предположением

Минимальный комплект данных для выпуска отчёта

- Заполненные анкеты CEO и не менее 70% топ-команды; отдельно — флаги качества ответов.
- Приоритеты заказчика и бизнес-задача, чтобы определить критичность процессов и целевой PAEI.
- RACI по критическим решениям с проверкой формального и фактического владельца, замещения и доступов.
- Фактические выгрузки HR Vision и «Антихрупкости» с названиями шкал и правилами интерпретации.
- Примеры решений, документы или системные следы для подтверждения ключевых выводов.

главный принцип

Отчёт описывает не «хорошую» или «плохую» команду, а управленческие условия, критические зависимости и дефициты покрытия, которые влияют на реализацию конкретной бизнес-задачи.