

Коркмаз Арина
директор проектов,
продакт-менеджер кейс-теста Prime,
кандидат психологических наук



**Как помочь менеджерам стать эффективнее?
7 практик регулярного менеджмента и
способы их оценки**

Управленческие практики

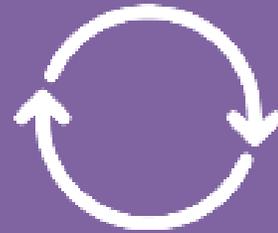


УНИКАЛЬНЫЕ СИТУАЦИИ



Необходимость принимать верные решения в условиях неопределенности

РЕГУЛЯРНО ВОЗНИКАЮЩИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СИТУАЦИИ



Регулярный менеджмент – управление в повторяющихся стандартных ситуациях

Дает поддерживающую
и корректирующую
обратную связь раз в
квартал

Делегирует раз в
месяц

90% времени «тушит
пожары»

Разговаривает с
подчиненными о целях
раз в год

Дает поддерживающую
и корректирующую
обратную связь раз в
квартал

Делегирует раз в месяц

90% времени «тушит
пожары»

Разговаривает с
подчиненными о целях
раз в год



Снижение выручки

Увеличение простоев

Рост затрат

Повышение текучести

Управленческие практики, или Практики регулярного менеджмента (ПРМ) – это конкретные управленческие действия. Повторяющиеся по календарю или в ответ на стандартные обстоятельства



Управленческое планирование



Делегирование и контроль



Обратная связь



Проведение совещаний



Кадровые решения



Оценка эффективности и потенциала

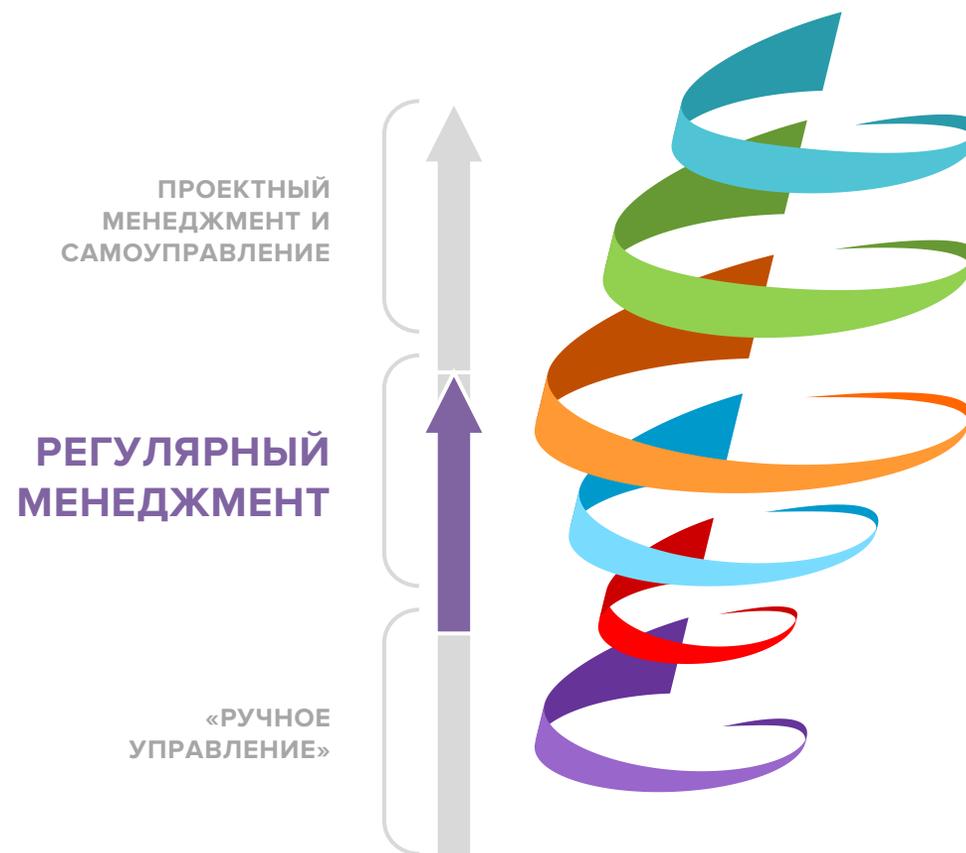


Развитие сотрудников



Павел Безручко
«Практики регулярного менеджмента»

ПРМ полезны для тех компаний, которые хотят выстроить или сохранить систему стандартной и регулярной управленческой работы, наладить эффективные процессы.



КУЛЬТУРА СИНТЕЗА

Потому что за этим будущее

КУЛЬТУРА СОГЛАСИЯ

Потому что мы так договорились

КУЛЬТУРА УСПЕХА

Потому что это ведет к выдающемуся результату

КУЛЬТУРА ПРАВИЛ

Потому что таковы правила

КУЛЬТУРА СИЛЫ

Потому что я так сказал

КУЛЬТУРА ПРИНАДЛЕЖНОСТИ

Потому что так принято

КУЛЬТУРА ВЫЖИВАНИЯ

*на рисунке представлена концепция «Спиральной Динамики» Д. Бека, К. Коуона

Планирование — это принятие решения о том, чего необходимо достичь и как для этого нужно действовать. Планирование служит стартовой точкой для делегирования, контроля и обратной связи

Возможные проблемы:

- Хаос, ручное управление
- Бюрократия
- Ошибки в выборе ответственных за планирование



Рекомендации:

- Ставить амбициозные, но конкретные цели, подкреплять их анализом
- Ставить измеримые цели
- Использовать возможности декомпозирования целей
- Приоритизировать количество, качество, сроки и ресурсы – все сразу не получится
- Делать задачи параллельно
- Закладывать запас на неожиданные обстоятельства, учитывать возможные барьеры
- Ставить контрольные точки
- Привлекать исполнителей к планированию

УМЕНИЕ ПЛАНИРОВАТЬ ВСЁ НАПЕРЕД – МОЙ ГЛАВНЫЙ

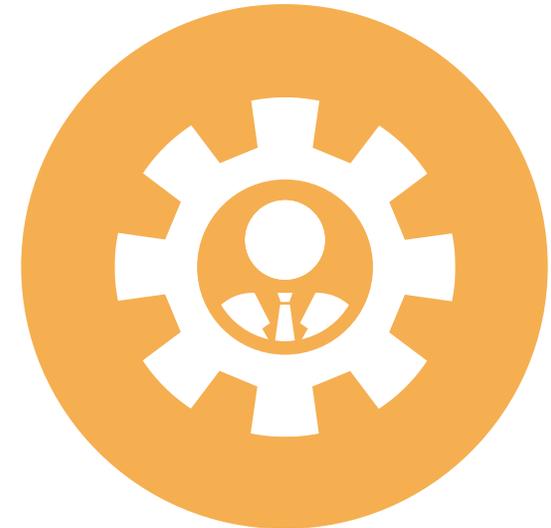
Делегирование — это передача сотруднику полномочий и ответственности за конкретный участок работы и за результат, который необходимо получить на этом участке.

Промежуточный контроль — это проверка хода работы, оценка статуса ее выполнения, предполагающая возможность обратной связи и корректировки со стороны руководителя.

Итоговый контроль — это оценка достигнутого результата

Возможные проблемы:

- Отсутствие делегирования
- Слишком много делегирования
- Поверхностное делегирование
- Делегирование не тем людям
- Отсутствие контроля
- Избыточный контроль



Рекомендации:

- Старайтесь больше делегировать
- Тщательно выбирайте исполнителей
- Давайте детальные, но не излишние инструкции
- Показывайте ценность задачи
- Регулярно контролируйте
- Постепенно давайте больше самостоятельности

— Какая у тебя суперспособность?
— Ты мне скажи.
— Делегирование полномочий.
— Правильно.

Обратная связь — это информация о действиях другого человека, которую вы ему сообщаете, чтобы повлиять на эти действия: скорректировать их или закрепить для достижения лучшего результата

Возможные проблемы:

- Отсутствие обратной связи
- Излишне негативная обратная связь
- Излишне позитивная обратная связь
- Поверхностная обратная связь



Рекомендации:

- Не затягивайте с ОС
- Говорите о поведении, а не о человеке
- Обсуждайте один вопрос за раз
- Поддерживайте баланс ОС
- Не допускайте монологи
- Говорите честно и по существу



Проведение совещаний — это организация общения группы людей, имеющего цель, повестку и результат

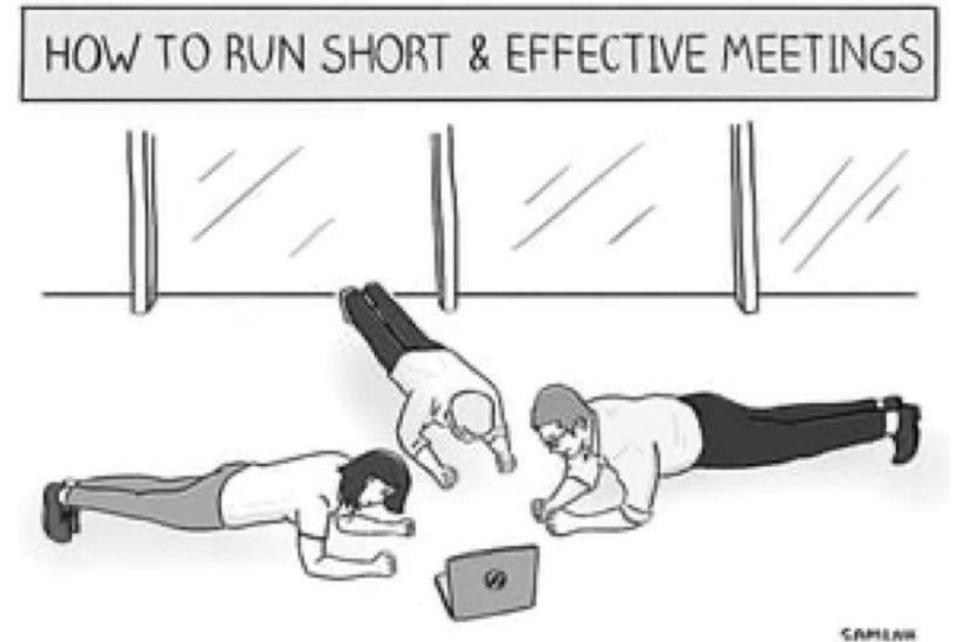
Возможные проблемы:

- Слишком много совещаний
- Плохо подготовленные совещания
- Выступления вместо совещаний
- Уход от повестки
- Неуправляемая дискуссия
- Отсутствие протоколов



Рекомендации:

- Продумывайте повестку и придерживайтесь ее
- Критично относитесь к спискам участников
- Приглашайте заранее
- Выделяйте роли (ведущий, секретарь, участники)
- Следите за временем
- Резюмируйте
- Составляйте протоколы



Кадровые решения — это подбор, перемещение и увольнение, то есть решения, меняющие состав команды непосредственных подчиненных. К кадровым решениям можно отнести также удержание и исправление, поскольку эти практики оберегают состав команды от нежелательных изменений

Возможные проблемы:

- Потеря резервистов
- Неадекватные требования
- Слишком быстрые или медленные решения
- Отсутствие разбора проблем
- Вычеркивание уходящих



Рекомендации:

- Лично участвуйте в подборе, и закладывайте на это достаточно своего времени
- Определяйте критерии подбора – кто вам нужен
- Задавайте вопросы, уточняйте, держите инициативу
- Продавайте вакансию, но честно сообщайте обо всех «подводных камнях»
- Обсуждайте проблемы
- Работайте над исправлением и отличайте его от развития
- Удерживайте и разбирайтесь, почему уходят



Текущая эффективность имеет две составляющие: вклад сотрудника в достижение результата и соответствие его поведения принципам организации на протяжении конкретного периода.

Потенциал — это прогноз будущей эффективности сотрудника, например при повышении или ротации. Потенциал определяется способностью сотрудника самостоятельно решать проблемы и задачи определенного масштаба и желанием наращивать текущий масштаб своих задач.



Возможные проблемы:

- Нечеткие цели
- Формализм
- Отсутствие качественной и регулярной обратной связи
- Фиксация на цифрах
- Неэффективная схема премирования
- непонимание потенциала

Рекомендации:

- Оценивать эффективность регулярно
- Оценивать руководителей по их командам
- Оценивать по единым стандартам
- Оценивать человечно, с учетом реальной ситуации, сторониться формализма
- Разделять эффективность и потенциал



Развитие — это изменение поведения сотрудника, имеющее устойчивый характер и приводящее к улучшению результатов его работы.

Возможные проблемы:

- Невнимание к развитию
- Ограничиваться обучением
- Неверно оценивать зону ближайшего развития
- Обучать необучаемому



Рекомендации:

- Развивать что-то одно за раз
- Развивать то, что полезно для рабочих задач
- Мотивировать и поддерживать в развитии
- Выступать в роли коуча



Кейс-тест Prime



Prime оценивает управленческие практики с помощью **кейс-тестов**

Кейс-тест— тест оценки ситуаций, в английской версии SJT (Situational Judgement Test).

В тесте участник погружается в реалистичные рабочие ситуации и оценивает разные варианты действий по степени эффективности.



Уровень валидности в зависимости от измеряемых характеристик может достигать **0,54**



58% компаний используют кейс-тесты в кадровых решениях



Пользователи отмечают высокую точность (**7,7** из 10) оценок, получаемых в кейс-тестах

5 сценариев из разных областей:



ИТ



Банк



ВУЗ



Ритейл



Производство

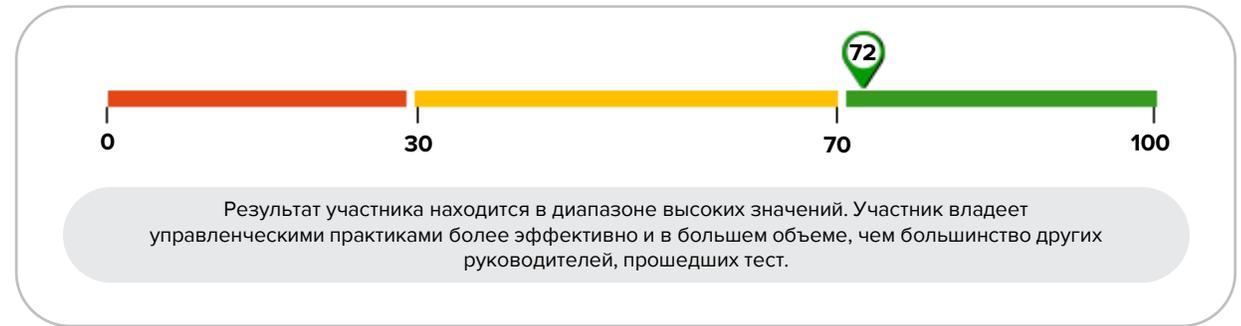
29 заданий

4 варианта действий в каждом

3 минуты на задание

всего **2** часа на тест

Каждый сотрудник получает **ИТОГОВЫЙ балл**, отражающий то, насколько он владеет управленческими практиками и подробные рекомендации по развитию для каждой практики

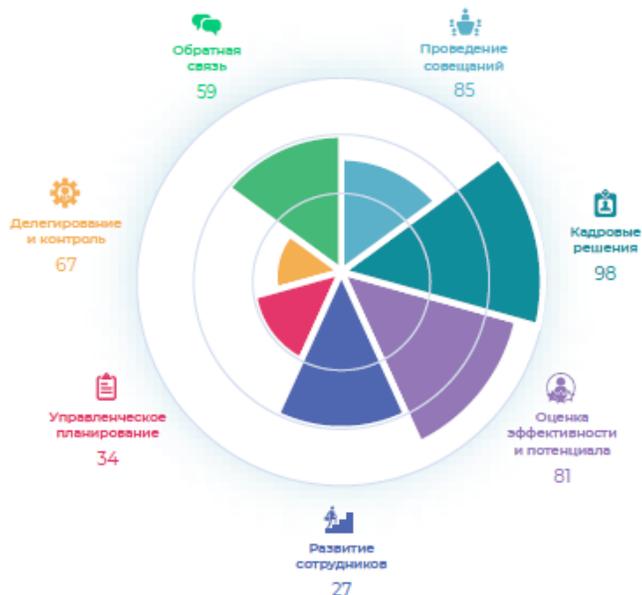


Нет необходимости интерпретировать каждый отчет — можно построить рейтинг всех сотрудников и выбрать лучших. Специально для этого автоматически формируется **XLS-отчёт** с результатами всех участников в виде таблицы.

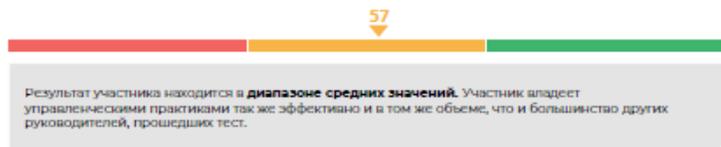
Оценка управленческих практик / ID участника

Результаты по управленческим практикам

Ниже представлены баллы, набранные участником по управленческим практикам. Расшифровка результатов находится на следующих страницах.



Итоговый результат



Оценка управленческих практик / ID участника

Выводы по управленческим практикам

Практики, развитые на **высоком** уровне

- Кадровые решения** Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
- Оценка эффективности и потенциала** Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
- Проведение совещаний** Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

Практики, развитые на **среднем** уровне

- Кадровые решения** Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
- Оценка эффективности и потенциала** Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
- Проведение совещаний** Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

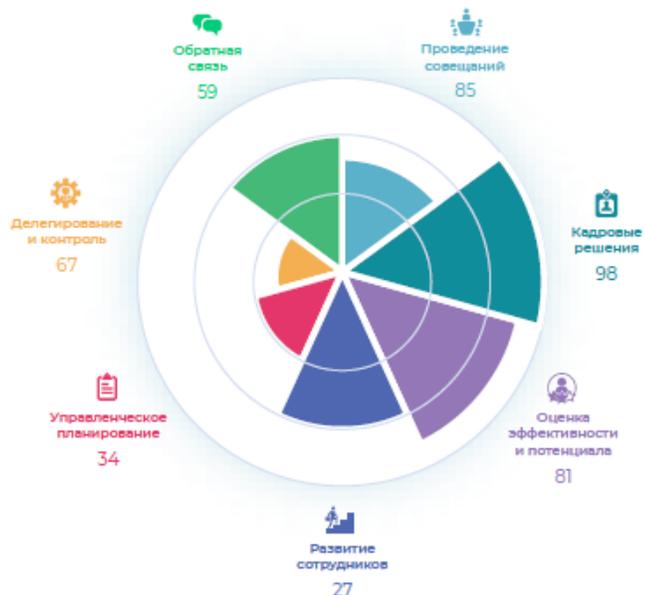
Практики, развитые на **низком** уровне

- Кадровые решения** Участник заранее продумывает и принимает обоснованные кадровые решения о подборе, удержании, исправлении и увольнении сотрудников.
- Оценка эффективности и потенциала** Участник регулярно оценивает сотрудников, использует четкие и прозрачные критерии оценки, а также корректные алгоритмы оценивания текущей эффективности и потенциала подчиненных.
- Проведение совещаний** Участник качественно готовится к совещаниям и эффективно их проводит. Он отслеживает время и повестку совещания, распределяет роли между участниками и подводит итоги обсуждения в доступной для сотрудников форме.

Оценка управленческих практик Prime / ID участника

Результаты по управленческим практикам

Ниже представлены баллы, набранные Вами по управленческим практикам. Расшифровка результатов находится на следующих страницах.



Общие рекомендации

Пройдите программу профессионального управленческого обучения для руководителей и собственников бизнеса "Академия ПРМ (Практики регулярного менеджмента)": <https://prm-academy.online/>

Прочитайте книгу Павла Безручко «Практики регулярного менеджмента. Управление исполнением, управление командой».

Обратите внимание на рекомендации по развитию отдельных управленческих практик. Они приведены на следующих страницах.



Оценка управленческих практик Prime / ID участника



Обратная связь

Своевременное предоставление конкретной и сбалансированной обратной связи в диалогичном и комфортном для сотрудника формате.

85

Вы применяете практику более эффективно и регулярно, чем большинство других руководителей. Вы своевременно предоставляете конкретную и сбалансированную обратную связь и подбираете оптимальный формат ее предоставления с учетом контекста и личностных качеств сотрудника.

Как развить эту практику?

- Старайтесь давать обратную связь непосредственно после события, которое хотите обсудить, но не на пике эмоций. Не давайте обратную связь «под руку», особенно когда человек занят делом, требующим высокой концентрации.
- Предоставляя обратную связь, обсуждайте конкретное поведение человека, а не его личностные особенности. Не говорите «ты такой», говорите «ты делаешь так и так».
- Обсуждайте один аспект поведения за один раз. Человеку сложно удерживать внимание на нескольких разных факторах одновременно.
- Следите за балансом положительной (поддерживающей) и отрицательной (корректирующей) обратной связи — придерживайтесь соотношения «50 на 50». Уточняйте у коллег и подчиненных, насколько хорошо вам удается сохранять этот баланс.
- Не превращайте обратную связь в собственный монолог, вовлекайте в нее подчиненного. Привлекайте его к обсуждению причин того или иного поведения и способов корректировки. Не вынуждайте собеседника оправдываться.

Литература

1. Анджела Лэйн, Сергей Горбатов. Обратная связь в бизнесе. Честный диалог с клиентами и сотрудниками.
2. Ким Скотт. Радикальная прямота. Как управлять, не теряя человечности.
3. Гид НВР Эффективная обратная связь

Вебинары и курсы

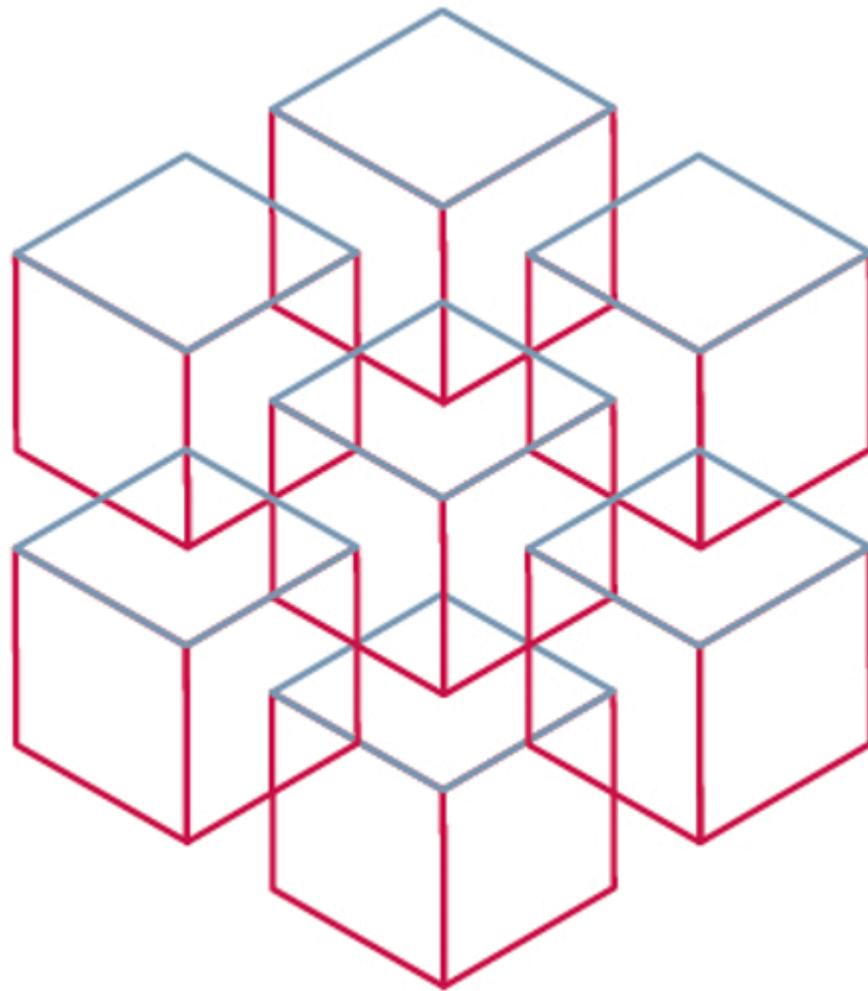
Высшая экономическая школа. Обратная связь как инструмент управления поведением сотрудников.



Вебинар. Грамотная обратная связь — мультиинструмент руководителя.



Академия ПРМ



Как проходит освоение каждой практики - формат **Blended Learning** помогает быстро начать использовать навыки вне курса и не дает менеджерам устать от обучения



Промокод
PRIME

Новости на рынке, статьи и исследования, вакансии. Все про дистанционную оценку персонала от ЭКОПСИ:

<https://digital.ecopsy.ru/>



Наш телеграм канал с самыми интересными статьями и обязательными пятничными мемами:

https://t.me/digital_assessment

