

Коркмаз Арина

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



Ключ к успеху.

**7 характеристик эффективного менеджера:
как оценить и чему учить?**

Управленческие практики



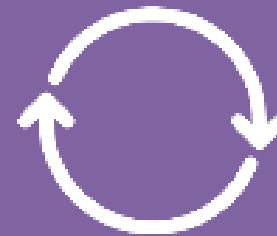
Из чего состоит работа руководителя?

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

Примите участие во 2-ом Всероссийском чекапе управленческих практик

ФОРМАТ

Онлайн-опрос, который проходят руководители и их подчиненные.

ЗАЧЕМ?

Получить объективный взгляд на управление в компании:

- Какие **практики работают эффективно**, а какие — **замедляют развитие** компании?
- Способствует ли культура управления общей **стратегии компании**?
- Какие **сильные стороны и зоны роста** каждого руководителя?

ОСТАВЬТЕ ЗАЯВКУ НА ОБСУЖДЕНИЕ УЧАСТИЯ



ИЛИ НАПИШИТЕ НАМ



Директович Роман
Директор проектов ЭКОПСИ
Direktovich@ecopsy.ru

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

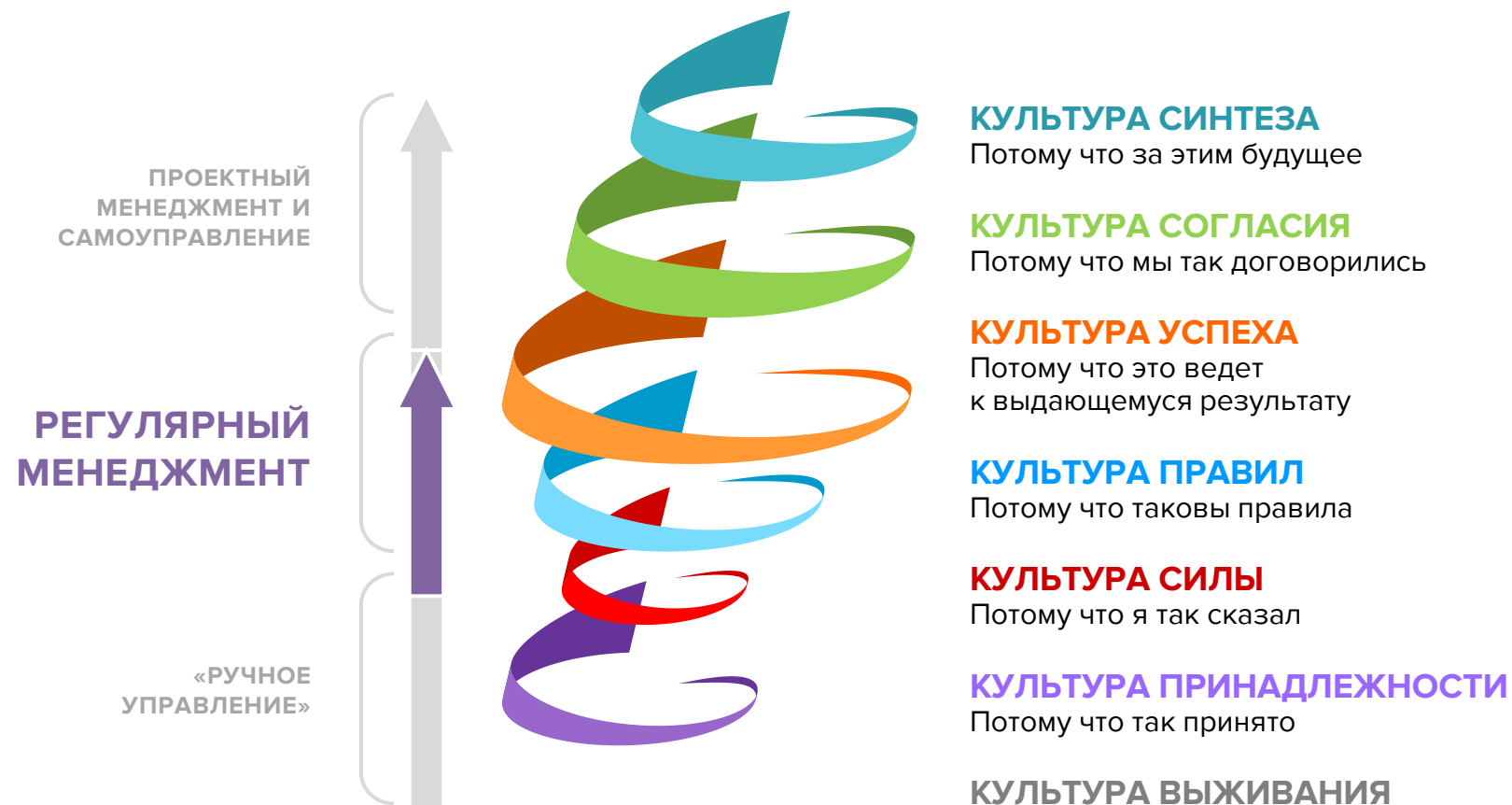


Развитие сотрудников



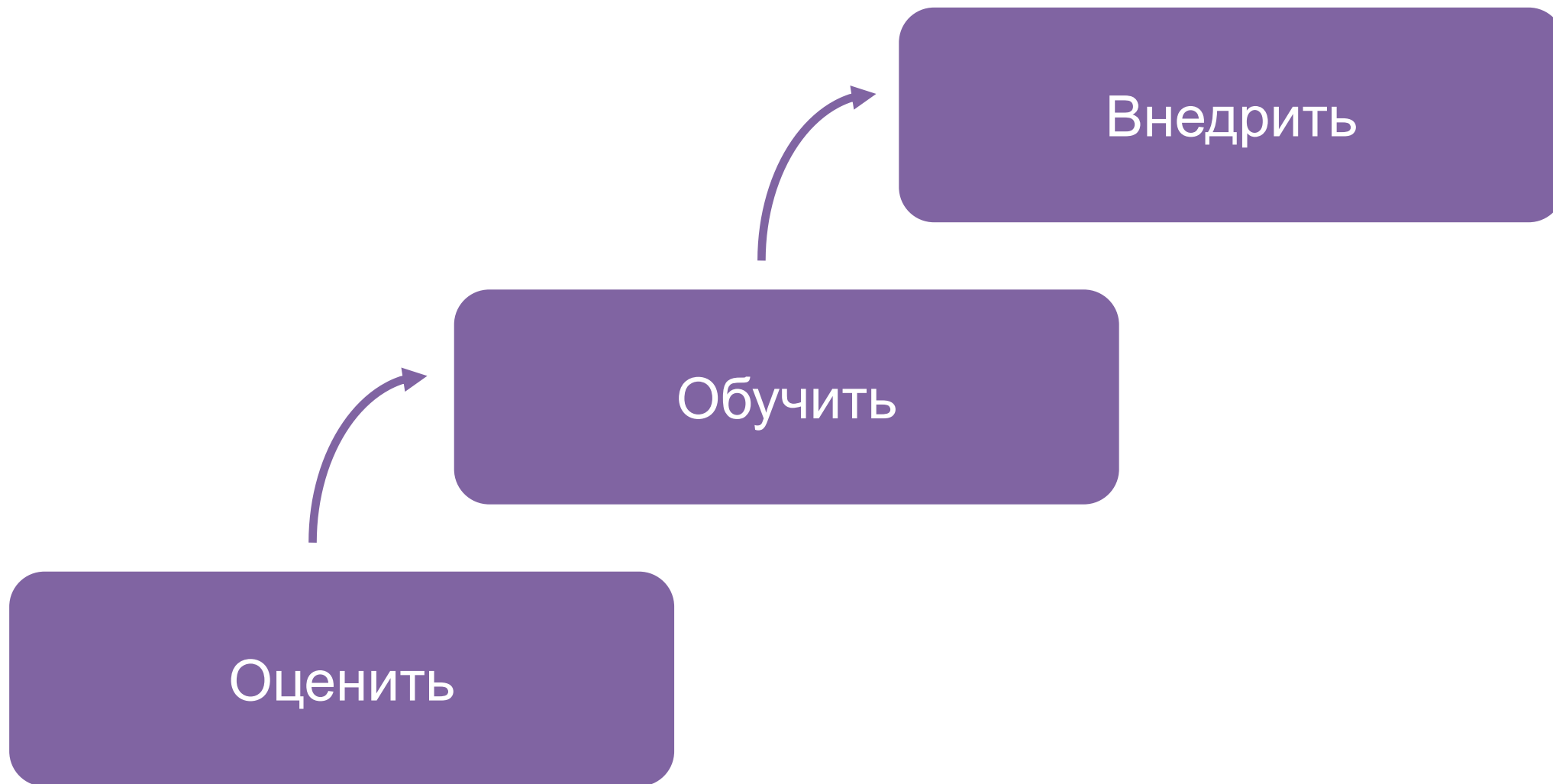
Павел Безручко
«Практики регулярного менеджмента»

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



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

Как усилить работу менеджеров?



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

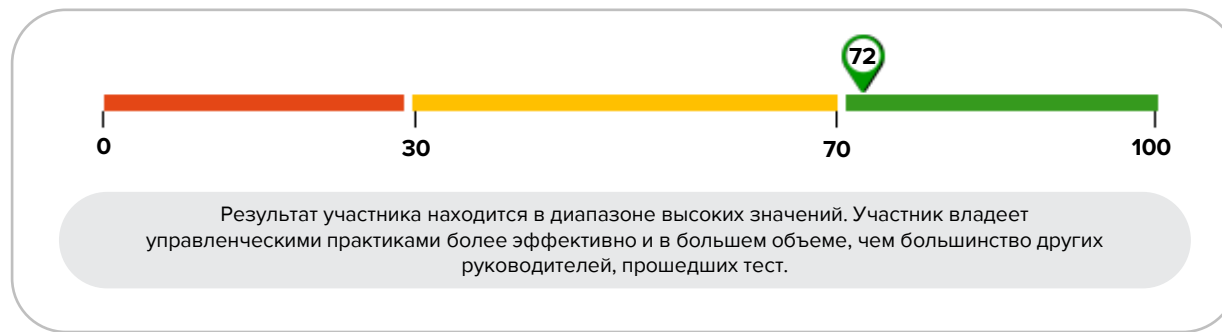
29 заданий

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.

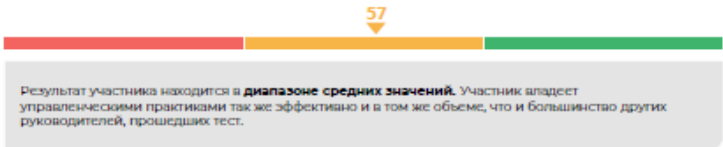
Оценка управленческих практик / ID участника

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.

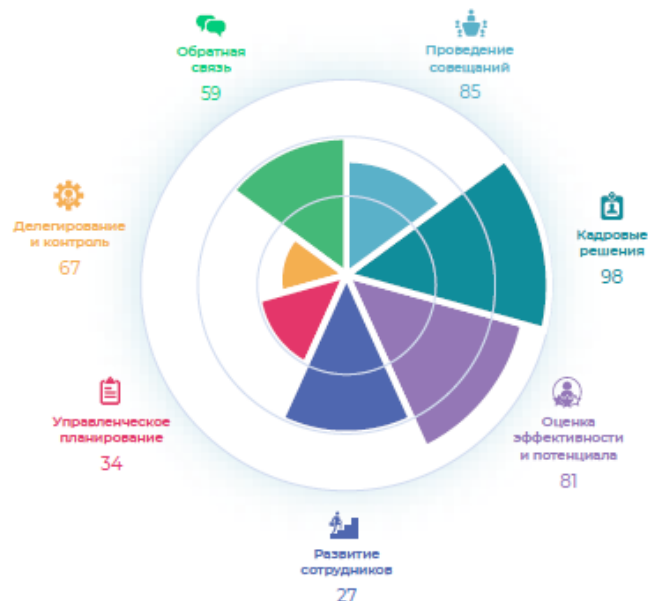
Практики, развитые на **низком** уровне

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 Лайн, 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

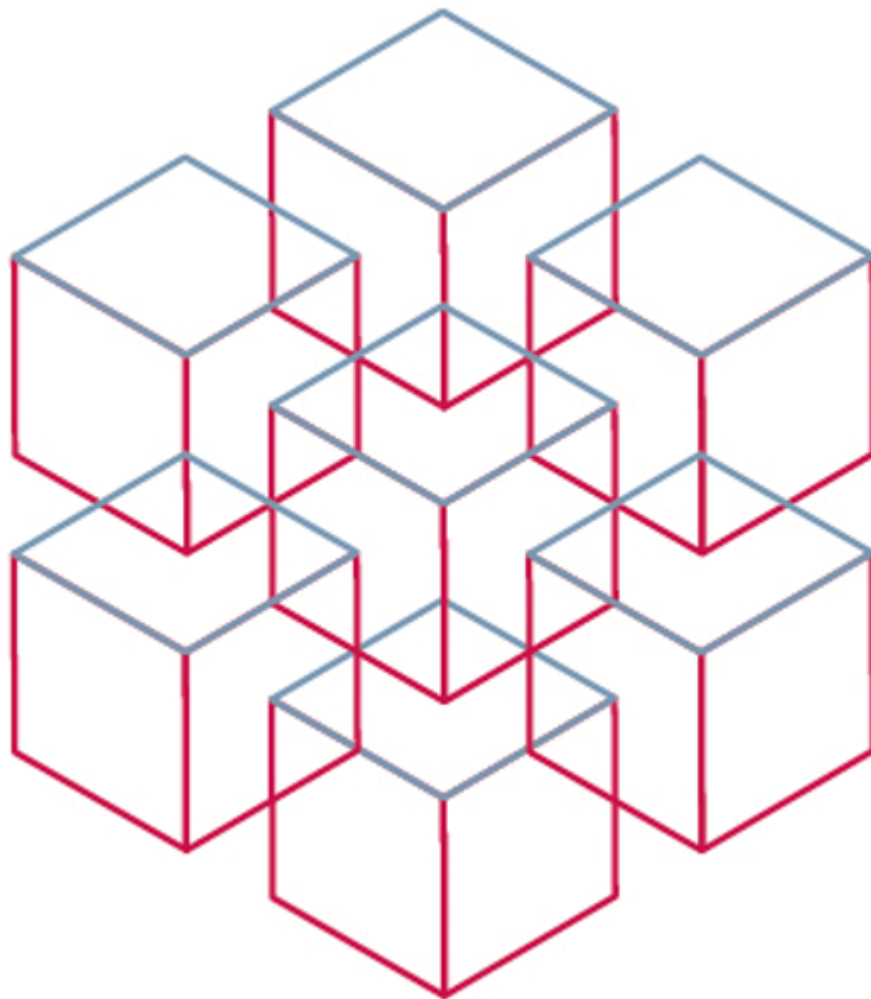
Высшая экономическая школа. Обратная связь как инструмент управления поведением сотрудников.



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

Внедрение ПРМ

Концепция внедрения, предлагаемая КУ, направлена на системные изменения в поведении руководителей. Важно обсудить и согласовать ее с Лидером проекта CPP 2.0, а также ключевыми стейкхолдерами

Факторы успеха

- Лидеры практик из числа топ-руководителей СИБУРа
- Внедрение философии «вектора развития» ("up or out")
- Применение CPP 2.0 является обязательным критерием для повышения проф. уровня
- Внедрение NPS руководителя
- Использование возможностей цифровой среды



СОЗДАЕМ СПРОС

Каждый руководитель понимает, зачем ему применять CPP 2.0



СТРОИМ РАЗВИВАЮЩУЮ СРЕДУ

Каждый руководитель знает и умеет применять CPP 2.0, новые ритуалы интегрируются в стандартную работу



ИЗМЕРЯЕМ ПРОГРЕСС

Руководители применяют CPP 2.0 в регулярной деятельности, и это измеряется

Распределение ролей и ответственности за внедрение практик также требует согласования с Лидером проекта CPP 2.0 и транслирования участникам

ЭТАП ВНЕДРЕНИЯ

Во внедрение CPP вовлечены все сотрудники компании на всех производственных площадках и функциях. КЦ является идеологическим центром и точкой старта всего процесса внедрения.

ЛИДЕРЫ ПРАКТИК



TOP

- Определяют содержание CPP
- Утверждают Модель внедрения, план коммуникации
- Лично транслируют ключевые смыслы практик (TED-talks)

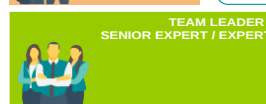
АМБАССАДОРЫ (INSEAD и HPO)



SENIOR / MIDDLE

- Отвечают за внедрение практик на своих площадках и в функциях КЦ
- Проводят Мастерские
- Являются центром экспертизы по CPP на местах

ТРЕНЕРЫ CPP



TEAM LEADER / SENIOR EXPERT / EXPERT

- Неравнодушные к CPP, первыми осваивают и применяют
- Фасилитируют мастерские
- Ведут дашборды

ВСЕ СОТРУДНИКИ



WORKER / EXPERT / SENIOR EXPERT / TEAM LEADER / MIDDLE / SENIOR / TOP

- Дают ОС о внедрении CPP
- Участвуют в опросах по CPP

ЭТАП СИСТЕМНОЙ ПОДДЕРЖКИ

Принципиально важно, что после завершения внедрения проект не прекращается. Стартуют поддерживающие CPP системные активности.

- Совместно с КУ – методологический центр
- Наставники по CPP для Директоров
- Проводят аудиты применения CPP

- Центр экспертизы по CPP на местах
- Ведут рубрику в соц.сети «Спроси эксперта по CPP»
- «Мониторят» выполнение CPP
- Проводят мастерские

- Ведут дашборды на площадках
- Предлагают изменения Модели внедрения, при необходимости

- Участвуют в мониторингах по CPP и дают обратную связь
- Выступают в роли уполномоченных (по ОТ и ПБ) – помогают поддерживать правила

Внедрение практик и изменение культуры

Awareness
Люди поняли

Анализ текущих процессов

Сессия-обсуждение целевых правил для топ-команды

Широкая коммуникационная поддержка проекта – видео с ТОПами, статьи в социальных сетях и пр.

Desire
Люди захотели

Работа менторов с топ-командой

Командный коучинг

Проработка практик вместе с лидерами

Настройка процессов

Knowledge
Люди научились

Каскадное обучение для руководителей и сотрудников при поддержке тренеров

У руководителей есть наставники по ПРМ и держатели практик, которые помогают осваивать практики

Ability/action
Люди делают

Практики встроены в мобильное приложение

Тематические марафоны в поддержку применения практик

Систематический сбор обратной связи по практикам от руководителей и сотрудников

Reinforcement
Люди привыкли

Конкурсы и награды лучшим отделам по эффективному использованию практик

Регулярный мониторинг

Тема удерживается в фокусе внимания топ-команды год

Кейс



Сергей — оператор колл-центра в IT-компании. В должности специалиста он работает 3 года. За это время он наработал серьезную экспертизу, заручился уважением со стороны коллег. Многие считают, что Сергей заслуживает более высокой должности, так как он давно выполняет операционных задач. Например, поддерживает новичков, участвует в составлении материалов, помогает в разговорах со сложными клиентами. Сергей и сам давно просит о повышении. Сегодня Сергей узнал, что его руководителя повысили. Сам руководитель менеджмент думает предложить Сергею возглавить колл-центр.

Что чувствует Сергей? Оцените вероятность каждого варианта.

	Низкая вероятность	Ниже среднего	Выше среднего	Высокая вероятность
Облегчение	☐	☒	☐	☐
Радость	☐	☐	☒	☐
Благодарность	☐	☐	☒	☐
Гордость	☐	☐	☐	☒
Тревога	☒	☐	☐	☐

Ответить

КламПлюс — частная фармацевтическая компания, разрабатывающая лекарства и витамины. Помимо производства препаратов, компания также занимается исследованием их эффективности, дистрибуцией, а также обучением медицинского персонала. Миссия компании — вывод на рынок эффективных, безопасных и доступных населению препаратов. В компании всегда публикуют результаты клинических исследований и гордятся прозрачностью всего процесса разработки. Сейчас компания представлена в двух городах страны.

Дмитрий — руководитель опытно-технологического отдела по разработке витаминов. В его команде больше 40 человек; они включены во все процедуры разработки витаминов: разработка формул витаминов и изучение их физико-химических свойств; доклинические и клинические исследования; регистрация новых препаратов.

Недавно в компании появилась платформа для сотрудников, где собирают и обсуждают идеи новых разработок, формулируют гипотезы и придумывают план исследований для их тестирования — так вся информация хранится в одном месте. Подчиненные Дмитрия активно пользуются этой платформой, участвуют в обсуждениях. Но Дмитрий начал замечать, что в последние несколько месяцев ведущий специалист отдела — Игнат — настойчиво вмешивается в обсуждения, «обрывая» коллег на полуслове; критикует любые идеи. Это негативно сказывается на творческом процессе, поскольку Игнат обладает высокой экспертизой и к его мнению прислушиваются.

10,5 месяцев назад, на ежегодной личной встрече по развитию, Дмитрий с Игнатом обсуждали стиль его коммуникации, но тогда проблема не была настолько выражена.

Давно работающие сотрудники терпимо относятся к критике Игната и умеют обходить «острые углы» в диалоге с ним; к тому же некоторые считают его критику полезной. А новые сотрудники воспринимают ее болезненно — они стали менее охотно принимать участие в обсуждениях, боясь получить укор в свой адрес. Так, только что Дмитрий опять увидел, что Игнат резко отозвался об идее молодого специалиста Рамиля, назвав ее «идиотизмом и бессмысленной тратой времени и сил компании». Правда, надо отметить, что идея действительно была непродуманная и слабая.

Пример задания. Варианты ответов

	Не эффективно	Скорее не эффективно	Скорее эффективно	Эффективн о
1. Прямо сейчас подойти к Игнату, найти возможность поговорить с ним один-на-один. Обсудить последнюю ситуацию с молодым сотрудником. Попросить его быть более сдержанным в оценках, чтобы не задевать и не обижать коллег.				
2. Запланировать детальное обсуждение резкости Игната и стиля его коммуникации в рамках ежегодной встречи по развитию, которая состоится через 1,5 месяца. Поставить изменение стиля коммуникации как одну из целей для развития Игната на год.				
3. Поблагодарить Игната за его включенность в коммуникацию, готовность оценивать идеи коллег и экспертизу. Однако подчеркнуть, что такая резкость мешает креативному процессу и демотивирует людей, подчеркнуть неприемлемость резких высказываний.				
4. Обсудить с Игнатом последствия его жестких и обидных высказываний. Предупредить, что такой стиль коммуникации в компании неприемлем и обозначить возможные последствия: исключение Игната из рабочих групп и интересных проектов.				

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/

