

## Оценка управленческих практик

# Prime

---



ID участника



## Об отчете

Этот отчет отображает Ваши результаты, полученные при прохождении теста оценки управленческих практик. Данный тест оценивает управленческие навыки руководителя, направленные на повышение эффективности рабочих процессов и развитие потенциала подчиненных.

Информация, содержащаяся в отчете, должна быть конфиденциальной. Отчет необходимо хранить в соответствии с принципами защиты персональных данных. Срок достоверности отчета — 2 года.

В отчете Ваши результаты сравниваются со следующей выборкой: 2024, общероссийская выборка.

## Какие управленческие практики оценивались?

	<b>Управленческое планирование</b>	Постановка амбициозных и измеримых целей, их приоритизация; разложение больших целей на серию последовательных шагов для их достижения, составление плана работ.
	<b>Делегирование и контроль</b>	Делегирование задач эффективным исполнителям с учетом их опыта, мотивации, загрузки и критичности задачи; предоставление инструкций и ресурсов в нужном объеме; контроль и поддержка исполнителей в процессе.
	<b>Обратная связь</b>	Своевременное предоставление конкретной и сбалансированной обратной связи в диалогичном и комфортном для сотрудника формате.
	<b>Проведение совещаний</b>	Качественная подготовка к совещаниям, их эффективное проведение и подведение итогов.
	<b>Кадровые решения</b>	Принятие обоснованных кадровых решений — о подборе, удержании, исправлении или увольнении сотрудников; объяснение причин своего решения в доступной для сотрудника форме.
	<b>Оценка эффективности и потенциала</b>	Регулярная, четкая и прозрачная оценка эффективности и потенциала сотрудников; избегание излишнего формализма при оценке результатов сотрудников.
	<b>Развитие сотрудников</b>	Создание развивающей среды, помощь сотрудникам в выборе приоритетов развития, поддержка и мотивация в процессе развития.

## В какой шкале проводится измерение?

Результаты приведены на шкале процентиля. Процентиль — процент участников, которые набрали в тесте такой же балл, как у Вас, или ниже. Например, процентиль 87 означает, что данная управленческая практика развита у Вас лучше, чем у 87% других людей.

### 0–29

Практика выражена на более низком уровне, чем у других людей.

### 30–70

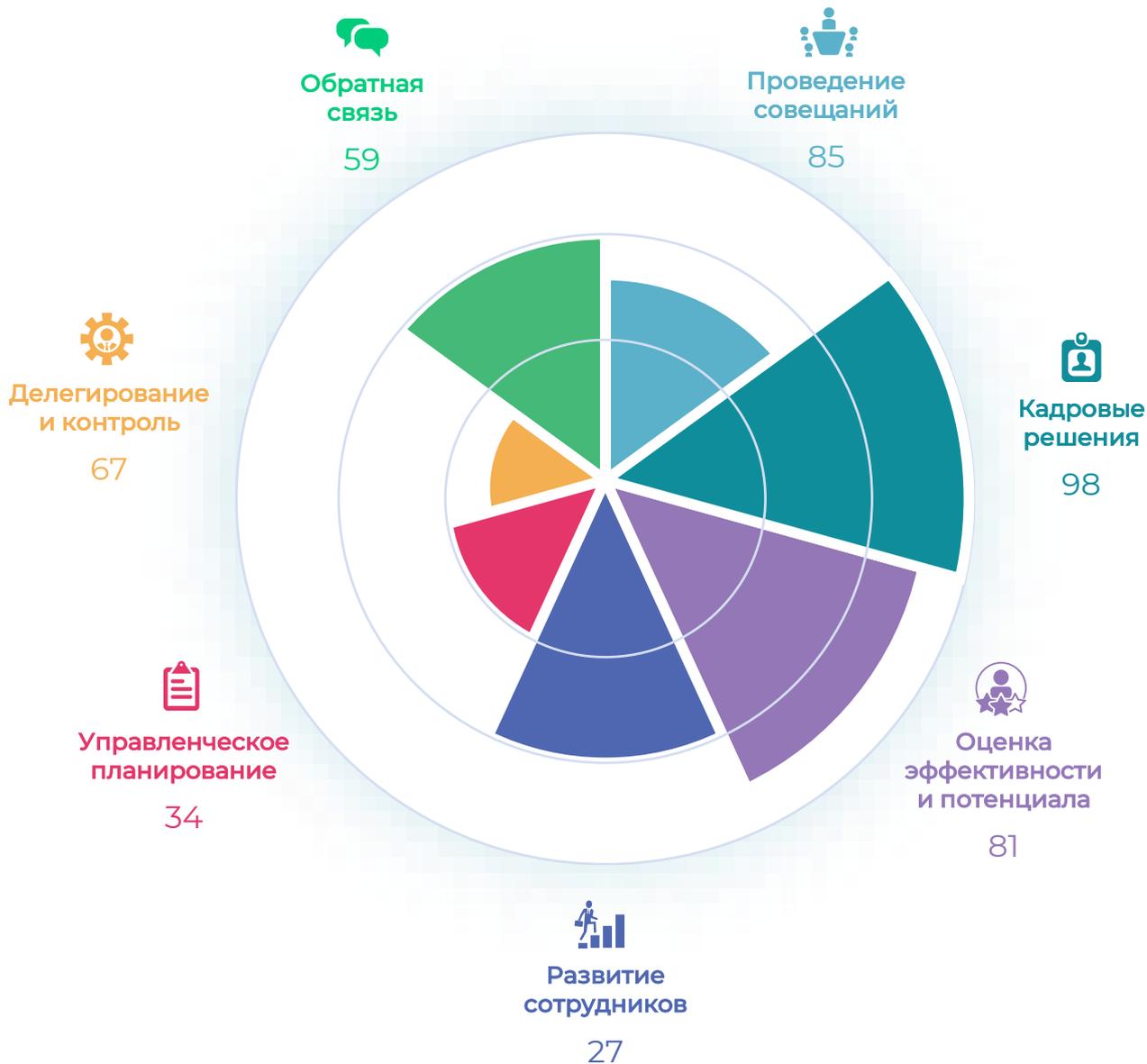
Практика выражена на том же уровне, что и у других людей.

### 71–100

Практика выражена на более высоком уровне, чем у других людей.

## 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.



## Расшифровка по управленческим практикам



### Управленческое планирование

Постановка амбициозных и измеримых целей, их приоритизация; разложение больших целей на серию последовательных шагов для их достижения, составление плана работ.

85

Вы применяете практику более эффективно и регулярно, чем большинство других руководителей. Вы определяете амбициозные и измеримые цели. Успешно декомпозируете и приоритизируете их для конкретных исполнителей. Эффективно составляете план работ и контролируете его исполнение.



### Как развить эту практику?

- Ставьте подчиненным амбициозные, но достижимые цели. Определяя цели, используйте имеющуюся у вас информацию, например, о возможностях оборудования, достижениях прошлых периодов, особенностях рынка и конкурентов. Формулируйте цели так, чтобы они были измеримыми, имеющими числовое выражение. Крупные цели разбивайте на серию мелких, конкретных шагов.
- Независимые друг от друга задачи выполняйте параллельно. Изучите классические методы планирования, такие как диаграмма Ганта, сетевой график в PERT, метод критического пути (CPM).
- При расчете времени выполнения каждой задачи закладывайте в план временной резерв в 10%, а также барьеры и действия по их устранению. Изучите разные подходы к расчету времени выполнения задач: временной «буфер», Agile, Just in time.
- Указывайте в плане контрольные точки, отслеживайте их. Вносите в план коррективы, если вы отклонились от курса.
- Привлекайте к планированию исполнителей — это будет способствовать их развитию и поможет в дальнейшем внедрять принятые решения и планы: люди сильнее привержены тем решениям, в разработке которых участвовали.



### Литература

1. Agile. Практическое руководство.
2. Джозеф Хигни. Основы проектного менеджмента. Классическое руководство.
3. Кен Бланшар, Зигарми Патриция, Зигарми Дреа. Одноминутный менеджер и ситуационное руководство.



### Вебинары и курсы

Россия — страна возможностей.  
Планирование и организация.



Вебинар.  
Управленческое планирование:  
планировать нельзя действовать.

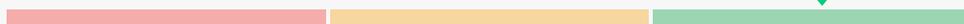




## Делегирование и контроль

Делегирование задач эффективным исполнителям с учетом их опыта, мотивации, загрузки и критичности задачи; предоставление инструкций и ресурсов в нужном объеме; контроль и поддержка исполнителей в процессе.

85



Вы применяете практику более эффективно и регулярно, чем большинство других руководителей. Вы эффективно подбираете исполнителей и делегируете им подходящие задачи с учетом их опыта и мотивации. Вы предоставляете понятные инструкции, контролируете исполнение и поддерживаете сотрудников в процессе.



### Как развить эту практику?

- Прежде чем взяться за выполнение задачи самому, задумывайтесь, кому можно ее поручить. При выборе исполнителя учитывайте три фактора: 1) наличие опыта и мотивации для этой работы; 2) наличие времени на выполнение задачи; 3) критичность задачи: допустимость в работе ошибок. Если ошибки критичны — делегируйте задачи дозированно, обучая и контролируя исполнителя. Изучите модель «Ситуационного руководства» Пола Херси и Кеннета Бланшара.
- Учитывайте опыт исполнителя при постановке задач:
  - для самых опытных используйте принцип ККСР (Количество, Качество, Сроки, Ресурсы);
  - менее опытным дополнительно поясняйте, что нужно делать; обозначайте конкретные задачи или этапы процесса;
  - неопытным сотрудникам поясняйте не только что нужно делать, но и как — конкретные принципы, технологии и инструменты.
- Работайте с мотивацией исполнителей. Проверьте их загрузку и не перегружайте; объясняйте им важность работы и ее влияние на подразделение и организацию; работайте с причинами сопротивления.
- Используйте разные способы контроля за процессом выполнения задачи: индивидуальные статус-встречи, оперативные совещания, письменные отчеты, чек-листы.
- Давайте сотрудникам возможности для проявления самостоятельности — просите их сообщать вам о прогрессе, но не требуйте согласовывать каждый шаг. Постепенно увеличивайте степень самостоятельности сотрудников. Изучите японский принцип «Сю-Ха-Ри».



### Литература

1. Брайан Трейси. Делегирование и управление.
2. Кейт Кинан. Делегирование полномочий.
3. Юрий Самолов. Навыки эффективного делегирования.



### Вебинары и курсы

Moscow Business School.  
Работа с подчиненными:  
мотивация, делегирование,  
контроль.



Вебинар. Делегирование  
и контроль: как повышать  
результативность  
и при этом развивать  
подчиненных.





## 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 способах 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 HBR Эффективная обратная связь



## Вебинары и курсы

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



Вебинар. Грамотная обратная связь — мультиинструмент руководителя.





## Проведение совещаний

Качественная подготовка к совещаниям, их эффективное проведение и подведение итогов.

67



Вы применяете практику так же эффективно и регулярно, как и большинство других руководителей. Вы контролируете эффективность совещаний, но можете упускать отдельные элементы при их подготовке, проведении и подведении итогов.



### Как развить эту практику?

- Уделяйте время подготовке к совещаниям. Формулируйте повестку заранее, включайте в нее только те вопросы, которые требуют выработки совместного решения. Продумывайте состав участников. Зовите только тех, чье мнение необходимо выслушать, остальным — разошлите протокол. Минимум за 24 часа приглашайте участников на совещания; в приглашении указывайте тему, цель и повестку встречи.
- Контролируйте ход совещания: не позволяйте участникам отклоняться от повестки; пресекайте нарушения регламента или неуважительное поведение участников при обсуждении; давайте возможность высказаться всем участникам.
- Следите за временем совещания: начинайте и заканчивайте вовремя. Продлевайте совещания только в критических случаях и с согласия всех участников — выход совещания за временные лимиты не должно быть нормой.
- В начале совещания распределяйте роли: ведущего и «секретаря», который будет вести протокол. Важно, чтобы это были разные люди. Подводите итоги, фиксируйте договоренности. Выделяйте на подведение итогов не менее 5% времени совещания.
- Оценивайте эффективность проведенного совещания, например, с помощью чек-листа. Учитывайте полученную обратную связь при проведении следующих совещаний.



### Литература

1. Майкл Вилкинсон. Секреты фасилитации. SMART-руководство по работе с группами.
2. Шохам Адизес, Нир Бен Лави. Совещания по Адизесу. Практическое руководство
3. Ольга Демьянова. Быстрые и эффективные совещания: От подготовки до получения желаемого результата.



### Вебинары и курсы

ЭКОПСИ.  
Эффективное  
совещание.



Вебинар. Совещания,  
которые работают:  
принципы  
и практические стратегии.





## Кадровые решения

Принятие обоснованных кадровых решений — о подборе, удержании, исправлении или увольнении сотрудников; объяснение причин своего решения в доступной для сотрудника форме.

59



Вы применяете практику так же эффективно и регулярно, как и большинство других руководителей. Вы работаете над тем, чтобы эффективно принимать кадровые решения, однако можете допускать отдельные ошибки при подборе, удержании, исправлении или увольнении сотрудников.



### Как развить эту практику?

- Непосредственно включайтесь в процесс подбора нового сотрудника; проводите финальные интервью с кандидатами перед наймом. Закладывайте на такое интервью не меньше часа. Заранее определяйте, что вы хотите понять в интервью, по каким критериям будете принимать решение. Для оценки опыта и горизонта мышления кандидата используйте метод STAR (Situation, Task, Actions, Result). «Продавайте» вакансию ценным кандидатам: рассказывайте, почему им стоит работать у вас.
- Регулярно обсуждайте с сотрудниками проблемы в их работе и поведении. Стройте план по исправлению — проговаривайте, каких изменений вы ожидаете и в какие сроки; выясняйте готовность сотрудников изменить свое поведение. Если сотрудник не готов меняться или выполнять план по исправлению — переходите к этапу увольнения.
- Прикладывайте максимальные усилия к удержанию трудно заменимых сотрудников. Выясняйте реальную причину их желания уйти и работайте с ней. Поощряйте их выступать в роли наставников, чтобы они могли расти и развиваться; готовьте кадровый резерв на их позиции.
- Если вы приняли решение расстаться с сотрудником, не затягивайте встречу по увольнению. С первых слов обозначьте ему ваше желание прекратить трудовые отношения и основную причину. Помогите сотруднику принять факт увольнения, но будьте неуклонны в своем решении. Обсудите условия увольнения и договоритесь о плане действий на оставшийся срок.



### Литература

1. Олеся Таран. Алгоритм успешного общения при подборе персонала: Лайфхаки для руководителей и HR.
2. Патти МакКорд. Сильнейшие.
3. Чаран Рэм, Бартон Доминик, Кэри Деннис. Талант побеждает. О новом подходе к реализации HR-потенциала.



### Вебинары и курсы

Нетология.  
Мотивация сотрудников:  
как применять, чтобы  
достигать бизнес-целей.



Вебинар.  
Подбор персонала  
как управленческая  
практика руководителя.

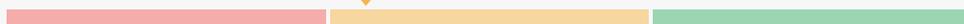




## Оценка эффективности и потенциала

Регулярная, четкая и прозрачная оценка эффективности и потенциала сотрудников; избегание излишнего формализма при оценке результатов сотрудников.

34



Вы применяете практику так же эффективно и регулярно, как и большинство других руководителей. Вы используете возможности регулярной оценки сотрудников, но можете выбирать недостаточно четкие и прозрачные критерии, а также путать алгоритмы оценки текущей эффективности и потенциала подчиненных.



### Как развить эту практику?

- Регулярно проводите оценку результатов и потенциала сотрудников. Это позволит вам выделять сильные и слабые стороны каждого, планировать их развитие, заранее выделять возможные риски.
- Различайте эффективность и потенциал сотрудников. Оценивайте эффективность по результатам и вкладу сотрудника в их достижение, а также соответствию его поведения принципам организации. При оценке потенциала учитывайте в первую очередь готовность сотрудника развиваться, выполнять новые и более сложные задачи. Для этого учитывайте наиболее масштабные и долгосрочные проекты или задачи, с которыми успешно справился сотрудник.
- Следите за тем, чтобы сотрудникам было понятно, кто, как и по каким параметрам их оценивает, кто будет иметь доступ к результатам и каковы будут последствия оценки.
- Проясняйте сотрудникам результаты оценки: почему поставлена та или иная оценка, что необходимо улучшить. Давайте возможность подавать апелляцию на результаты оценки — это повысит доверие к ней.



### Литература

1. Марина Киселева. Оценка персонала.
2. Майкл Армстронг, Анжела Бэрн. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии.
3. Мария Макарушкина. Интервью с самим собой: Индивидуальный ассесмент как инструмент самоанализа руководителя.



### Вебинары и курсы

Русская школа управления. Оценка персонала от А до Я.



Вебинар. Оценка потенциала: делимся советами и опытом.





## Развитие сотрудников

Создание развивающей среды, помощь сотрудникам в выборе приоритетов развития, поддержка и мотивация в процессе развития.

27



Вы применяете практику менее эффективно и регулярно, чем большинство других руководителей. Вам может быть сложно создавать развивающую среду в своем подразделении, помогать сотрудникам в выборе приоритетов и в дальнейшем развитии. Вам не всегда удастся подбирать эффективные практики, мотивирующие сотрудников к развитию и инициативности.



### Как развить эту практику?

- Выделяйте развитие сотрудников как одну из ваших приоритетных задач. Не жалейте на нее времени и сил и не перекладывайте ответственность за развитие только на самого сотрудника или отдел кадров.
- Встречи по развитию ведите в формате диалога, задавайте вопросы. Освойте роль ментора и коуча и сбалансированно используйте с сотрудниками обе эти роли. Ментор — дает инструкции и советы, отвечает на вопросы сотрудника. Коуч — лишь направляет сотрудника, т.е. задает вопросы, помогающие найти нужные ответы самостоятельно.
- Помогайте сотрудникам выбрать приоритеты их развития, выделяйте не более 1-2 направления за период. Выбирая приоритеты развития, опирайтесь на реальные потребности компании — развивайте в сотрудниках то, что даст реальный ощутимый эффект для бизнеса. Не допускайте развития «на вырост» — тех навыков, которые сейчас не нужны.
- Развивая сотрудников, сохраняйте баланс вызова и поддержки. Давайте им сложные задачи, но поддерживайте: предлагайте помощь, направляйте их действия в нужное русло.



### Литература

1. Джон Уитмор. Коучинг. Основные принципы и практики коучинга и лидерства.
2. Виктория Зайцева. Техники успешных руководителей. Коучинг, развитие, мотивация сотрудников.
3. Киган, Лейхи, Миллер. Культура для каждого. Как стать организацией осознанного развития.



### Вебинары и курсы

SkillBox.  
Наставничество  
и управленческий  
коучинг.



Вебинар.  
Менторинг как этап  
развития в карьере  
руководителя.

