MANTERA ispring

Как оценивать и развивать управленцев, чтобы повысить продуктивность команды

Практическое руководство для специалистов по управлению командами и обучению

Зачем оценивать руководителей

Даже выполненный план может скрывать переработки, долгие согласования и микроменеджмент со стороны руководителя. В результате работа завязана на одном человеке, а процессы замедляются.

Оценка руководителя поможет компании:

🚀 ускорить принятие решений

🦅 повысить самостоятельность сотрудников

🛡️ снизить риск управленческих ошибок

Мы подготовили гайд по оценке совместно с Ириной Арсеньевой, руководителем управления образовательными системами, оценкой и адаптацией Академии «Мантера».

«Для нас важно разделять оценку и управленческие решения. Оценка – это прежде всего инструмент развития, который помогает увидеть сильные стороны и зоны роста»

Ирина Арсеньева
Академия «Мантера»

Система оценки руководителей: четыре шага

01 Определите критерии оценки

02 Соберите данные о работе руководителя

03 Проведите встречу по результатам

04 Составьте план развития на три месяца

Шаг 1. Определите критерии оценки

Сначала посмотрите, какие трудности возникают в работе команды. Это поможет выбрать навыки, которые действительно влияют на результат.

Что происходит в команде	Что стоит оценить
• Сотрудники ждут указаний и редко принимают решения самостоятельно	• Постановку задач и распределение ответственности
• Большинство вопросов замыкается на руководителе	• Умение расставлять приоритеты и передавать задачи
• В команде накапливаются недоговорённости и конфликты	• Умение давать обратную связь и обсуждать сложные вопросы
• Сотрудники не понимают, зачем меняются привычные процессы	• Управление изменениями
• Другие подразделения долго ждут ответов и согласований	• Взаимодействие с коллегами и принятие решений

Не включайте в оценку все возможные управленческие навыки. Выберите три-пять, которые связаны с текущими трудностями подразделения.

Опишите конкретные действия

Чтобы участники не оценивали руководителя по общему впечатлению, укажите, как выбранный навык проявляется в работе.

Например, при оценке распределения ответственности проверьте, как руководитель:

- выбирает задачи, которые можно передать сотрудникам
- учитывает опыт и загрузку исполнителя
- объясняет ожидаемый результат
- согласовывает сроки и порядок проверки
- реагирует на ошибки
- обсуждает итоги работы

Подготовьте критерии оценки

Что оцениваем	Каких действий ждём от руководителя	В каких рабочих ситуациях это проявляется

На следующем шаге эти критерии помогут собрать конкретные примеры работы руководителя.

Шаг 2. Соберите данные о работе руководителя

Не делайте вывод по одному показателю или мнению непосредственного начальника. Чтобы получить более полную картину, сопоставьте сведения из двух-трёх источников.

Выберите источники

Источник	Что можно узнать
• Рабочие показатели • Поведенческая беседа • Оценка 360° • Наблюдение • Самооценка	• Какого результата достигает руководитель • Как он действует в сложных рабочих ситуациях • Как его поведение воспринимают руководитель, коллеги и подчинённые • Как он ставит задачи, проводит встречи и принимает решения • Как руководитель понимает свои сильные стороны и ограничения

Зафиксируйте результаты

- Что руководитель делает хорошо?
- Какие примеры это подтверждают?
- Что ему требуется улучшить?
- В каких ситуациях проявляется проблема?
- Как она влияет на команду или рабочие показатели?

«Иногда человек настолько погружён в операционную работу, что не замечает: процессы уже выстроены, часть задач можно делегировать, а самому двигаться дальше».

Ирина Арсеньева
Академия «Мантера»

Решите, над чем работать в первую очередь

Не включайте в план сразу все замечания. Выберите один навык, который:

- влияет на результаты подразделения
- регулярно требуется в работе
- можно отработать на текущих задачах
- реально улучшить в течение трёх месяцев

Пример:

- Что показала оценка

  На рабочих встречах руководитель первым предлагает готовое решение. Сотрудники редко высказывают свои идеи и ждут указаний.

- К чему это приводит

  Руководитель становится главным участником большинства процессов, а команда не учится принимать решения самостоятельно.

- Что нужно изменить

  На встречах сначала собирать предложения сотрудников и только после обсуждения выбирать решение.

Шаг 3. Обсудите результаты с руководителем

Не отправляйте руководителю отчёт без пояснений. Даже точные сведения могут вызвать сопротивление, если человек не понимает, откуда они взялись и что с ними делать.

Цель разговора – помочь руководителю увидеть связь между своим поведением и результатами команды.

«Важно честно говорить сотруднику о результатах. Открытый диалог – это самое важное и, наверное, иногда самое сложное».

Ирина Арсеньева
Академия «Мантера»

Проведите разговор в четыре этапа

1. Напомните цель

«Предлагаю обсудить результаты оценки и выбрать одну задачу, над которой мы будем работать в ближайшие три месяца».

2. Узнайте мнение руководителя

- Что в результатах совпало с вашими ожиданиями?
- Что оказалось неожиданным?
- Какие задачи сейчас даются сложнее всего?
- Что вы сами хотели бы изменить в своей работе?

3. Обсудите конкретные примеры

Используйте последовательность: **действие → последствия → вопрос.**

Например: «На встречах вы часто предлагаете готовое решение до того, как команда успевает обсудить варианты. Сотрудники реже проявляют инициативу и ждут указаний. Как вы сами видите эту ситуацию?»

Обсуждайте действия человека, а не его личные качества. Вместо «вы не доверяете команде» скажите: «вы проверяете каждый этап работы и часто забираете задачу обратно».

4. Договоритесь о следующем шаге

Вместе определите:

- какое действие руководитель попробует первым
- на какой рабочей задаче он его отработает
- какая поддержка ему понадобится
- когда вы обсудите первые изменения

Шаг 4. Составьте план развития на три месяца

Развитие не должно ограничиваться курсом или книгой. Руководителю нужна рабочая задача, на которой он сможет применить новое поведение, получить обратную связь и скорректировать действия.

Заполните план развития

- Главная задача на три месяца
- Какое поведение нужно изменить
- Что это даст команде или подразделению

Действие	Где применить	Кто поможет	Как оценить результат	Срок

Проверьте изменения

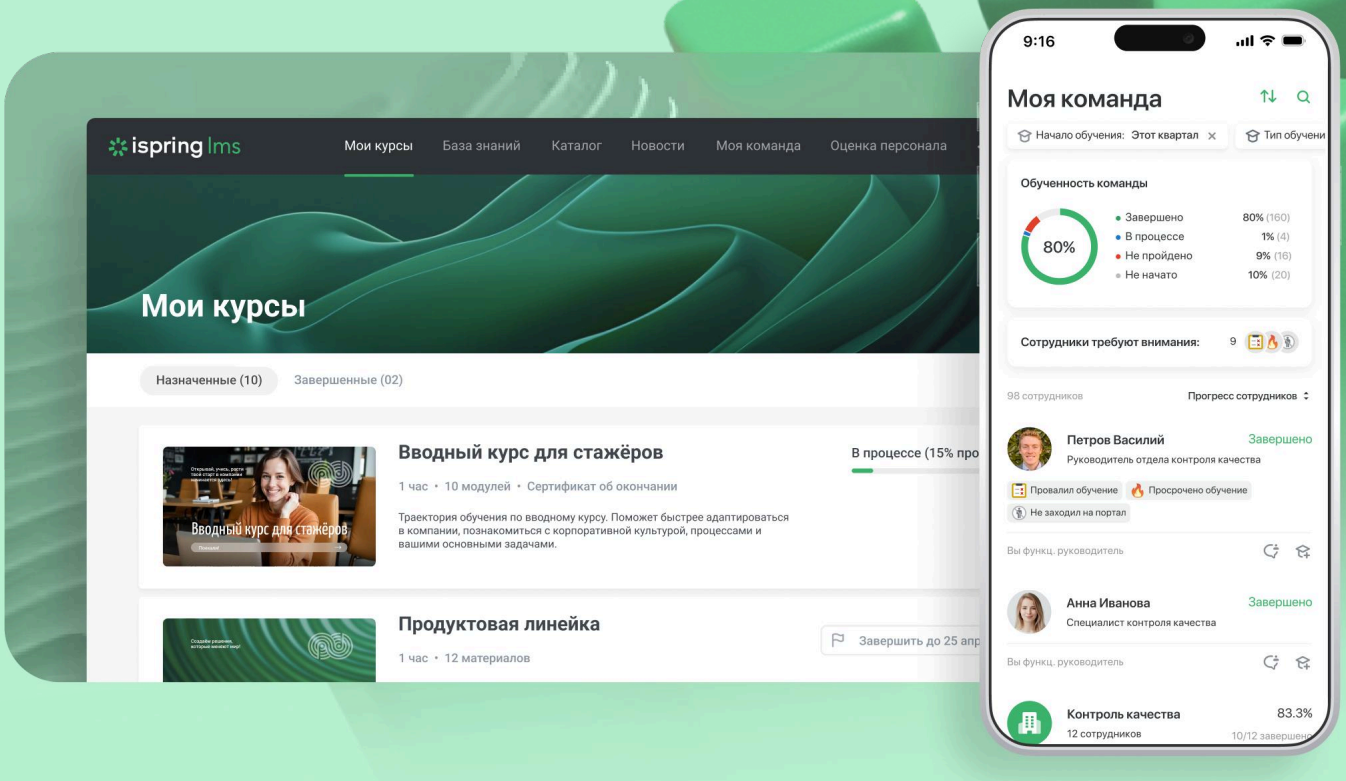
- Через месяц
  - Выполняет ли руководитель запланированные действия?
  - Какие трудности возникли?
- Через два месяца
  - Появились ли примеры нового поведения?
  - Что изменилось в работе сотрудников?
- Через три месяца
  - Закрепилось ли новое поведение?
  - Как оно повлияло на результаты команды?

«Базовое обучение, конечно, должно быть ограничено: у него есть цель – подготовить руководителя к самостоятельной работе, а результат желательно проверить. Но если говорить о развитии в целом, то оно не заканчивается никогда».

Ирина Арсеньева
Академия «Мантера»

iSpring LMS

В iSpring LMS можно провести **оценку 360°**, назначить обучение, составить индивидуальные планы развития и следить за их выполнением в одной системе.



Как в Академии «Мантера» оценивают руководителей, развивают внутренних кандидатов и используют ИИ в обучении, читайте в **интервью с Ириной Арсеньевой в блоге iSpring.**

Читать интервью