

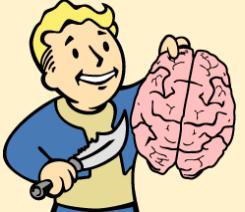
Опросник для оценки навыков менеджеров проектов в продуктовой компании (кейс)

Автор: Иван Селиховкин <https://www.linkedin.com/in/selikhovkin/>

Источник: <https://iselikhovkin.com/blog>

Тип	Skill	Описание	Комментарии
Hard	Знает подходы	 <p>Знает подходы к управлению проектами, продуктами, сервисами</p> <ul style="list-style-type: none">- Junior: Знает все ключевые подходы "по верхам"- Middle: Знает хорошо минимум 1 ключевой подход, остальные "по-верхам"- Senior: Знает все ключевые подходы <p>Если менеджер работает в продуктовой компании, в триаде (продакт, проект, техлайд) - то мы рассматриваем его на позиции "руководитель программы" и ожидаем широкого кругозора. Он самый главный эксперт в проектном, продуктовом и операционном менеджменте среди вверенных ему 20-50 человек. Должен знать не просто "свой любимый подход", но весь минимально-необходимый джентльменский набор - классический проектный подход, PMI, Scrum Kanban. Наличие - Senior:- level сертификата [см. ниже] автоматически означает - Senior: в данном разделе (обратное неверно)</p>	
Hard	Измеряет свою эффективность	 <p>Умеет измерять эффективность своей работы и анализировать корневые причины успеха /неудач</p> <ul style="list-style-type: none">- Junior: Может измерять и анализировать с детальной инструкцией по сформулированным правилам- Middle: Умет с чужой помощью (не менее 50% критериев способе сформулировать и отслеживать "под ключ")- Senior: Умеет все от и до, способен сформулировать, настроить, отслеживать (т.е. сделать под ключ)	
Hard	Выбирает подход	 <p>Может оптимально выбирать управленческий подход для управления проектом, продуктом, сервисом и оп необходимости комбинировать их</p> <ul style="list-style-type: none">- Junior: Не может- Middle: Может только в некоторых ситуациях, в остальных с чужой помощью- Senior: Может всегда	

Hard	Может масштабировать	<p>Умеет масштабировать любой управленческий подход</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не умеет, но что-то знает в теории - Middle: Умет как минимум 1 подход - Senior: Умет любой подход 	
Hard	Может работать с командами любого размера	<p>Уметь работать с командами разных размеров (от 3 до 25 человек), уметь своевременно реорганизовать команду если она стала слишком большой и выстроить в ней оптимальный управленческий подход</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Справляется с командой в которой не превышен порог управляемости (до 8 человек), не умеет реорганизовывать команды сам - Middle: Справляется с командой где порог управляемости превышен не более чем вдвое (до 61 человек), не умеет реорганизовывать команды сам - Senior: Справляется с большими командами (>16 человек), умеет реорганизовывать сам 	
Hard	Может выстроить процессы сам	<p>Может сам выстроить все процессы управления проектом, командой, несколькими командами</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Может по детальной инструкции - Middle: Может то и до как минимум для 1 управленческого подхода, в остальных случаях - с чужой поддержкой - Senior: Все может полностью сам 	
Hard	Portfolio and Program	<p>Может управлять программой и портфелем по необходимости</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не может или может только с детальной инструкцией - Middle: Программой может с чужой поддержкой, портфелем не может (или с детальной инструкцией) - Senior: Может <p>Наличие любого из сертификатов: PfMP, PgMP, IPMA level A-автоматически означает - Senior: в данном разделе, обратное неверно.</p>	

Hard	Отслеживает поставку ценности 	Умеет отслеживать поставку ценности командой, достижение целей Product Owners или заказчиков <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не умеет или делает это интуитивно на свой взгляд (не вовлекая Product Owners или заказчиков) - Middle: Умеет и делает с вовлечением Product Owners или заказчиков - Senior: Умеет и делает с вовлечением Product Owners или заказчиков 	
Hard	Certification 	Профессиональная сертификация <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Нет проф. сертификатов - Middle: Есть пройденные курсы тим-лидов или Project Managers из списков базовых (список должен быть отдельно подготовлен Head of PM) - Senior: Есть сертификат как минимум 1 из списка продвинутых (список должен быть отдельно подготовлен Head of PM) - Middle: level certificates - любой из: ACP, CAPM, PMI Disciplined Agile (any level) Scrum (any level, except SAFe high level certificates - can be considered as a - Senior: level certificate), KMP, Google Project Management, IPMA D(- level), PRINCE (Foundation level Agile), TILI 4(any level). - Senior: level certificates - любой из: PMP, PgMP, PIMP, IPMA (C-level or above), PRINCE2 (Practitioner level). 	
Soft	Priorities and root cause 	Столкнувшись с проблемой оптимально ее приоритезирует, решает может ли он помочь и стоит ли заниматься именно этой проблемой и именно ему, в чем корневая причина такого и как еще нужно организовать вокруг ее решения) <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Может приоритизировать в(50% случаев может найти корневую причину, он не может понять кого организовать вокруг ее решения) - Middle: Может приоритизировать в(80% случаев может найти корневую причину, он не может понять кого организовать вокруг ее решения) - Senior: Столкнувшись с проблемой оптимально ее приоритезирует, решает может ли он помочь и стоит ли заниматься именно этой проблемой и именно ему, в чем корневая причина и как еще нужно организовать вокруг ее решения 	
Soft	Принимает решения И ответственность	Умеет принимать решения и брать на себя ответственность (не зависеть слишком надолго в неопределенности без движения)	

		<ul style="list-style-type: none"> - Junior: Принимает решения и берет ответственность - Middle: Принимает решения и берет ответственность - Senior: Принимает решения и берет ответственность 	
	<p>Доводит дело до конца и перепроверяет себя</p> 	<p>Умеет не только стартовать решение проблем, но и доводить до конца и проверять "решено или нет"</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Обнаруживая проблему с процессами, коммуникациями и т.п. часто может сформулировать в "чем проблема" и правильно предположить корневую причину, он не доводит дело до конца (стесняется или не умеет организовать общее обсуждение, фидек, фиксацию и соблюдение достигнутых договоренностей) - Middle: Умеет не только обнаружить проблему и стартовать решение проблем, но и доводить до конца включая общее обсуждение, фидек, фиксацию и соблюдение достигнутых договоренностей. Однако не всегда проверяет отсроченный результат, "решена ли проблема" и соответственно не "дожимает" если усилия пока дали недостаточный результат. - Senior: Умеет не только стартовать решение проблем, но и доводить до конца и эффективно проверять "решено или нет", "дожимать" если усилия пока дали недостаточный результат. 	
Soft	<p>Не бросает вопрос коллегу в "беде" без ответа</p> 	<p>Не оставляет полученные вопросы тезисом "я не знаю" (соблюдает правило "если я не знаю, то спроси у... может знает он")</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Хорошо понимает свои границы (знает какие вопросы ему нужно решать, а какие нет) и всегда дает адекватный ответ в своей зоне ответственности и компетентности. Однако "вопросы не по адресу" зачастую не может корректно перенаправить. - Middle: Не останавливает вопросы я "не знаю" (соблюдает правило "если я не знаю, от спроси у... может знает он") - Senior: Не останавливает вопросы я "не знаю" (соблюдает правило "если я не знаю, то спроси у... может знает он"). 	
Soft	Управляет конфликтами	Не генерирует неконструктивные конфликты, а нейтрализует их	

		<ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не генерирует неконструктивные конфликты, хотя редко может эффективно решить - Middle: Не генерирует неконструктивные конфликты, может эффективно решить большую часть существующих в своих командах - Senior: Не генерирует неконструктивные конфликты, может эффективно решить большую часть существующих в своих командах. 	
Soft	<p>Коммуникации этичны и без ошибок</p> 	<p>Практически не допускает ошибок в публичных и внутренних корпоративных коммуникациях (все мы ошибаемся, но в данном случае мы уверены что человеку можно такую коммуникацию поручить и он в ней "не налажает")</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: В публичных коммуникациях требует поддержки / перепроверки во избежании ошибок - Middle: Редко совершает ошибки в публичных коммуникациях требует поддержки, но все же требует поддержки / перепроверки - Senior: Практически не допускает ошибок в публичных и внутренних корпоративных коммуникациях (все мы ошибаемся, но в данном случае мы уверены что человеку можно такую коммуникацию поручить и он в ней не налажает). 	
Soft	<p>Выражается лаконично, понятно, однозначно</p> 	<p>Его сообщения (в чатах, на митингах) одновременно: понятны всем (насколько возможно) +лаконичны +не допускают двойных трактований</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Сообщения понятны всем, но не всегда лаконичны и не всегда позволяют избежать двойных трактований - Middle: Сообщения в(чатах, на митингах) одновременно: понятны всем +лаконичны, но иногда не допускают двойные трактовки и(их приходится часто уточнять) - Senior: Сообщения в(чатах, на митингах) одновременно: понятны всем (насколько возможно) +лаконичны +не допускают двойных трактований 	
Soft	<p>Оптимально выбирает форму коммуникаций</p>	<p>Оптимально балансирует форму коммуникации (о чем договориться устно, что в чатах, что зафиксировать и умеет постоянно апеллировать к договоренностям, а не "плодить новые" без нужды)</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> - Junior: Держит баланс в коммуникациях с чужой помощью с(помощью наставника из более опытных РМ) - Middle: Оптимально балансирует форму коммуникации о(чем договориться устно, что вчатах, что зафиксировать и умеет постоянно апеллировать к договоренностям, а не "плодить новые" без нужды) - Senior: Оптимально балансирует форму коммуникации о(чем договориться устно, что вчатах, что зафиксировать и уметь постоянно апеллировать к договоренностям, а не "плодить новые" без нужды). 	
Soft	<p>Самообладание</p> 	<p>Самообладание</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Есть задатки (самообладания). Понимает что оно важно для менеджера и иногда демонстрирует его, но не проявляет последовательно во всех ситуациях. - Middle: Он менеджер - его не нужно успокаивать публично (он сам кого хочешь успокоит, ободрит, выслушает, поможет найти и решить корневую причину проблемы, и только потом возможно приватно с руководителем уронит скучную мужественную слезу о том что тревожит его лично, короче его переживания /негативные эмоции / панические настроения скрыты то команды - открыты в основном только друзьям и прямому руководителю) - Senior: Он менеджер - его не нужно успокаивать публично (он сам кого хочешь успокоит, ободрит, выслушает, поможет найти и решить корневую причину проблемы, и только потом возможно приватно с руководителем уронит скучную мужественную слезу о том что тревожит его лично, короче его переживания /негативные эмоции / панические настроения скрыты то команды - открыты в основном только друзьям и прямому руководителю). 	
Soft	<p>Теория и практика мотивации</p> 	<p>Знание и применение теорий мотивации</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Знает 1-2 альтернативы финансовой мотивации но не всегда умеет их применять - Middle: Знает всю необходимую теорию про мотивацию, но не все умеет применять на практике - Senior: Знает все что можно знать про мотивацию и применяет на практике 	

Soft	1:1 	<ul style="list-style-type: none"> - Junior: Знает про 1: втеории (не проводит сам) - Middle: Знает и проводит 1:, но не всегда систематизирует информацию и (не всегда использует 1:1 как действительно полезный инструмент) - Senior: Знает все что можно знать про 1: и применяет на практике 	
Soft	Конструктивная конфронтация 	<p>Знает все что можно знать про конструктивную конфронтацию</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Умеет эффективно применять конструктивную конфронтацию - Middle: Знает все что можно знать про конструктивную конфронтацию - Senior: Знает все что можно знать про конструктивную конфронтацию 	
Soft	Ретро 	<p>Знает все что можно знать про ретро</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Проводит ретро привычным для себя способом - Middle: Знает все что можно знать про ретро - Senior: Знает все что можно знать про ретро 	
Soft	Оказывает сопротивление вовремя и поделу 	<p>Умеет оказывать сопротивление (не просто "да-человек")</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Учится, но не всегда умеет оказывать сопротивление (не просто "да-человек"). Иногда стесняется оказывать сопротивление не оптимальным решениям даже в кругу членов команды, потому что считает что это подорвет доверительные или теплые отношения - Middle: Умеет оказывать сопротивление (не просто "да-человек", но иногда требует поддержки. Иногда стесняется оказывать сопротивление некоторым сотрудникам компании, особенно C-level, потому что считает что это подорвет доверительные или теплые отношения (но внутри команды с этим нет проблем). - Senior: Умеет оказывать сопротивление н(е просто "да-человек") 	
Soft	Proactivity	<p>Проактивность</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: <p>Думает наперед об очевидных и самых главных рисках. Остальное предвидит /смягчает в зависимости от ситуации, не регулярно.</p>	

		<ul style="list-style-type: none"> - Middle: Проявляет проактивность и действует на опережение в большинстве случаев. Как правило думает на пару шагов вперед, о зависимостях, но в 20-30% случаев потенциально требовавших включения - пасует и/или не может найти решения, способа смягчения рисков и эскалации и в целом пускает ситуацию на самотек. - Senior: Проявляет проактивность и действует на опережение. Всегда думает на пару шагов вперед, о созависимостях, охватывает максимальную зону своего влияния и старается принести максимальную пользу команде и компании, скидывая с себя ответственность. 	
Soft	Обязательность 	<p>Не-продалбывание (обязательность) NB: это не значит что он берется за все задачи, но значит что он делает то что пообещал делать и/или своевременно дает корректную обратную связь</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не-продалбывание (обязательность) присутствует, но иногда совершают ошибки из-за недооценки трудоемкости задач или их количества или (реже) неспособности вовремя сказать "нет" - Middle: Не-продалбывание (обязательность) на высоком уровне (иногда можно чуть-лучше, но в целом очень хорошо) - Senior: Не-продалбывание (обязательность) на максималках (NB: это не значит что он берется за все задачи, но значит что он делает от что пообещал делать и/или своевременно дает корректную обратную связь) 	
Soft	Сним хотят работать 	<p>С ним хотят работать команды (лиды, сотрудники), даже несмотря на отстаивание своей точки зрения (оказываемое сопротивление некоторым решениям - словом производственные споры не превращаются в неконструктивные конфликты)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Нет острых личностных конфликтов с членами команды и лидерами - Middle: Сним хотят работать команды (лиды, сотрудники) - Senior: Сним хотят работать команды (лиды, сотрудники) 	
Soft	Визуализация информации	<p>Способность визуализировать важную для всех информацию</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: С трудом визуализирует, это носит спонтанный характер - Middle: Легко рисует простые схемы втіго, на 	

		<p>досках, но при описании действительно сложных процессов схемы иногда получаются сложными, плохо читаемыми и не оптимальными</p> <ul style="list-style-type: none"> - Senior: Визуализирует информацию - легко, быстро и эффективно когда это требуется 	
Soft	<p>Общий язык вне команды</p> 	<p>Умеет находить общий язык вне своих команд</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Умеет выстраивать отношения при наличии инструкций и поддержке - Middle: Умеет выстраивать отношения с не менее чем 50% подразделений и/или в 50% случаев - Senior: Умет находить общий язык с большинством внешних подразделений компании ихи руководителями самостоятельно, без помощи высшего руководства 	
Сom mon	<p>Эффективно собеседует РМ-ов</p> 	<p>Может эффективно собеседовать других менеджеров проектов и принимать решения об их найме</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Не может - Middle: Может участвовать в собеседовании и эффективно проверять не менее 50% нужных знаний / навыков (soft + hard skills) - Senior: Может собеседовать и нанимать, его решения эффективны (им можно доверять, хорошо срабатывает "фильтр" на слабый soft или hard skills в ходе часовой беседы с кандидатом - т.e. теоретически может сам отбирать в компанию всех ПМов) 	
Сom mon	<p>Администрирует "на автомате"</p> 	<p>Может "замкнуть" на себе административные вопросы не" приходя в сознание" (организовать закупку, оформление, подписание ит.п.)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Junior: Справляется с элементарными административными вопросами (типа "заказ канцелярии") - Middle: Справляется с запросами для которых приходится координировать не менее двух служб компании (например HR и юристы) - Senior: Справляется с достаточно сложными запросами (не формализованными или такими где участвует 3 и больше подразделения компании) и может довести работу эффективно и до конца 	

Сом тмон	Ментор (по необходимости) 	Может выступать ментором по отношению к другим ПМ-ам а также тим-лидам в(части навыков управления, soft-skill) - Junior: Не может - Middle: Может для - Junior: PM - Senior: Может для - Senior: PM	
Сом тмон	Эффективные увольнения 	Умеет увольнять сотрудников за дело и вовремя - Junior: Только в случаях очевидной про-непригодности (программист не умеет / не хочет / не будет программировать) - Middle: Не только в случаях проф. непригодности (но и например в случаях очевидной токсичности), хотя иногда слишком долго тянет с нужными решениями. И не всегда успевает оптимально подготовить почву (дать сотруднику необходимый фидбек) - Senior: Умеет увольнять сотрудников за дело и вовремя (хорошо понимает за что надо увольнять, как именно это надо делать и что должно или может этому предшествовать)	
Сом тмон	Менеджер "не только на работе" 	Способность применять менеджерские навыки не только когда об этом просят - Junior: Может по необходимости с некоторыми коллективами (хорошо знакомыми людьми, сопоставимого возраста и образа мышления, а с другими затрудняется) - Middle: Может в большинстве случаев - Senior: Может применить менеджерские навыки по-необходимости не только для прямых рабочих обязанностей (управление проектом), но и например "для покупки билетов и организации командировки всей команды /части компании" и т.п.	

Результаты сбора Feedback за период с ... по ... (в виде обобщенной таблицы)

C-Level (... people)	OP (... people)	Tech Leads (... people)	Test Leads (... people)
Значения оценки	Значения оценки	Значения оценки	Значения оценки

<i>от... - до...</i>	<i>от... - до...</i>	<i>от... - до...</i>	<i>от... - до...</i>
promoter / neutral / detractor оставляем нужное			
Хвалят: - цитируем и обобщаем комментари и если нужно... - ...	Хвалят: - цитируем и обобщаем комментари и если нужно... - ...	Хвалят: - цитируем и обобщаем комментари и если нужно... - ...	Хвалят: - цитируем и обобщаем комментари и если нужно... - ...
Отмечают что можно улучшить: - оставляем нужное - ...			
Комментарии: - оставляем нужное - ...			

Комментарий к заполнению:

NB: фидбек мы собираем только среди тех коллег с кем регулярно взаимодействовал менеджер в ходе своей работы.

В первый год мы не собирали оценку с членов команды (только с лидеров, ввиду специфики компании и частой "переназадки" команд на текущем этапе), во второй - расширили сбор оценки до всех членов команды.

Полученные результаты (в моем кейсе) сортировали четырем группам: (C-level), Product Owners (владельцы продукта и связанные с ними сотрудники маркетинга, аналитики), TechLeads (технические лиды разработки), Test Leads (лиды тестирования).

Оценку запрашиваем в формате NPS (подробности этой метрики описаны в этой статье: <https://iselihovkin.com/blog/tpost/fmtouuuq01-kak-izmeryat-effektivnost-v-it-kompanii>)
 Также по желанию просим ответить на три вопроса ("что на ваш взгляд во взаимодействии с проектом менеджером хорошо", "что во взаимодействии с проектом менеджером можно улучшить", "любой ваш комментарий"). Все это усредненно и обезличено (переформулируя где необходимо для анонимности) я сводим в таблицу выше.

Заключение по опроснику

Именно с этим “заключением” мы будем в первую очередь сверяться на 1:1 встречах каждый квартал чтобы понять “как успехи” и “чем помочь”.

Заключение обязательно включает:

- 1-2 абзаца: какие группы навыков на каком уровне (по каким основным признакам мы это определили и как это подтверждается отзывами коллег)
- Несколько абзацев: какой план “прокачки” скиллов мы придумали - на какие конкретно скиллы особый упор, что будет делать сам сотрудник, чем и я или другие коллеги можем ему помочь

Примечание: помните что этот и все подобные чек-листы не стоит копировать - обязательно смело их корректировать и дорабатывать под себя. Ваша задача - оценивать навыки нужные именно вашей компании.

Автор: Иван Селиховкин <https://www.linkedin.com/in/selikhovkin/>

Источник: <https://iselikhovkin.com/blog>