

Инструкция для анализа результатов оценки

“Базовый менеджмент”

Цель оценки

Выявить уровень результативности и уровень владения базовыми управленческими навыками.

Область применения симуляции

Оценка навыков управленцев базового и среднего уровня управления (старшие сотрудники, руководители групп, отделов, подразделений, проектов) и сотрудников, имеющих управленческие функции.

Симуляция не предназначена для тестирования уровня навыков топ-менеджеров (Директоров крупных подразделений, Исполнительных и Генеральных директоров), т.к. для их успеха использованный в симуляции набор навыков и характеристик недостаточен.

Итоговый рейтинг



Интегрированный показатель, включающий оценку всех навыков, результативности и эффективности использования времени.

При расчете итогового рейтинга менеджера учитываются три группы показателей со следующими весами:

- Управленческие навыки с весом 50%
- Результативность с весом 35%
- Эффективность использования времени с весом 15%

Для анализа представлены два вида итогового рейтинга: абсолютный и относительный.

Абсолютный



Отражает степень соответствия менеджера заложенному в симуляцию теоретическому максимуму результативности и уровня навыков. Абсолютный рейтинг помогает раскрыть потенциал менеджера и сформировать программу развития навыков.

Абсолютный рейтинг в 100% крайне сложно достижим. Из практики уровень абсолютного рейтинга в 60-70% является очень высоким показателем, 35-40% средним, и ниже 30% - низким.

Теоретический максимум разработан на основе исследований практики менеджеров лучших зарубежных и российских компаний и включает в себя абсолютный максимум по всем навыкам.

Относительный



Отражает сравнение результатов данного менеджера со всеми прошедшими симуляцию ранее (не пересчитывается при увеличении выборки) и представлен в виде процентиля, т.е. процента прошедших ранее, которые справились с задачей хуже, чем данный менеджер. Так, если у вашего менеджера относительный рейтинг р60, это значит, что 60% тестируемых, прошедших симуляцию ранее, имеют результат ниже.

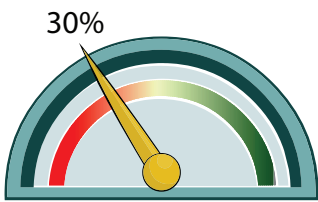
Например, вы сравниваете двух кандидатов. У одного из них относительный рейтинг р34, а у другого р86. Этот показатель говорит о том, что второй кандидат намного лучше справился с заданием, чем первый.

Его результаты выше, чем у 86% людей, прошедших симуляцию, т.е. значительно выше среднего. Тогда как результаты первого кандидата лучше лишь 34% людей или ниже среднего.

Относительный рейтинг помогает сделать правильный выбор при сравнении тестируемых между собой и дает корректное понимание практического максимума и минимума результатов.

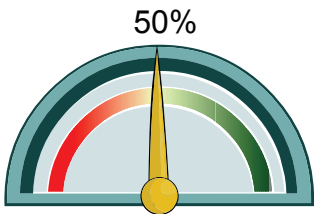
Группы показателей

Эффективность использования времени ▶



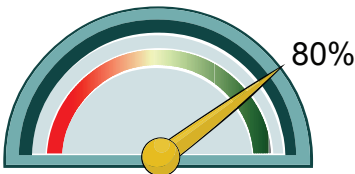
Время, затраченное на выполнение задач

Результативность ▶



Уровень достижения результатов: количество и значимость выполненных задач

Управленческие навыки ▶



Уровень владения навыками

На спидометрах, расположенных под итоговым рейтингом, вы видите (%), отражающие проявленные менеджером:

- Эффективность использования времени
- Результативность
- Управленческие навыки

При клике на ▶ можно посмотреть более подробную информацию о каждой из групп показателей.

Эффективность использования времени 15% вес в итоговом рейтинге

Показатель отражает уровень продуктивности, с которым менеджер использовал время симуляции, и уровень использования дополнительного времени.

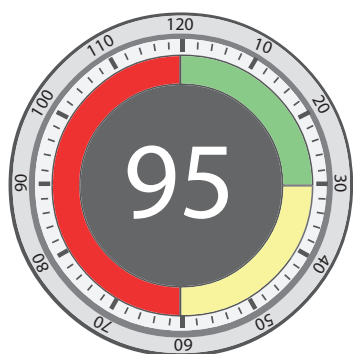
Как и в жизни, менеджер имеет возможность распоряжаться ресурсом «время» по своему усмотрению и исходя из понимания приоритетов.

Кроме того, у него есть выбор: использовать больше времени и сделать больше задач или завершить симуляцию вовремя, по окончании рабочего дня в 18.00.

В идеале менеджер должен успеть решить все приоритетные задачи до 18.00 и вовремя покинуть рабочее место. Но как и в жизни, этот идеал сложно достигим.

Потому при анализе эффективности использования времени имеет смысл обращать внимание на следующие детали.

Сверхурочное время (минуты)

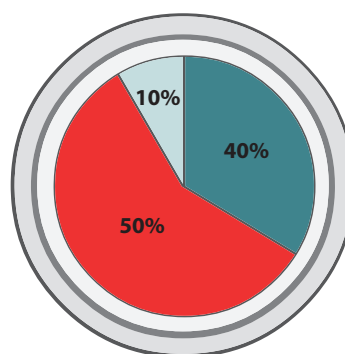


Было ли использовано сверхурочное время. Если да, то сколько именно. Максимальное количество сверхурочного времени, которым может воспользоваться

менеджер – 120 игровых минут (или около 20 минут реального времени).

При расчете оценки учитывается каждая минута, проведенная менеджером на работе после 18.00. За каждую потраченную минуту после 18.00 из оценки по этому показателю вычитается $(1/120) * 100\%$ балла.

Распределение времени



Как именно менеджер распорядился своим рабочим временем. На диаграмме указано какую долю своего рабочего дня менеджер выделил на :

- работу над задачами первого приоритета (продуктивное время)
- действия, не приводящие к решению задач первого приоритета (непродуктивное время)
- ожидание и бездействие (время бездействия)

Чем больше времени менеджер уделил работе над задачами первого приоритета, тем лучше. Именно выполнение этих задач формируют результативность менеджера (показатель ниже).

В идеале 100% рабочего времени должно быть продуктивным. Однако этот идеал не достижим, т.к. в среднем около 10-15% времени менеджер бездействует, ориентируясь и обдумывая свои действия.

Распределение времени (детализация)

Продуктивное время

(выполнение приоритетных задач)



Документы

65

Встречи

65

Звонки

22

Почта

22

План

22

Непродуктивное время

(иные действия, не связанные с приоритетами)



Документы

27

Встречи

108

Звонки


27

Почта

54

План

14

На данной диаграмме более подробно представлены области использования рабочего времени, на которую вы можете перейти по клику на  рядом с диаграммой «Распределение времени».

На диаграмме отражено количество минут, потраченных на каждый из объектов внимания как в продуктивный, так и в непродуктивный период.

Информация справочная и на оценку не влияет. Ее имеет смысл анализировать в случае большого количества непродуктивного времени, чтобы понять, на что именно оно было потрачено.

Результативность

35%

вес в итоговом рейтинге

Это самый важный показатель в симуляции. Именно он демонстрирует, стоит ли вам ожидать от данного менеджера результата на рабочем месте при самостоятельной работе и каким будет этот результат.

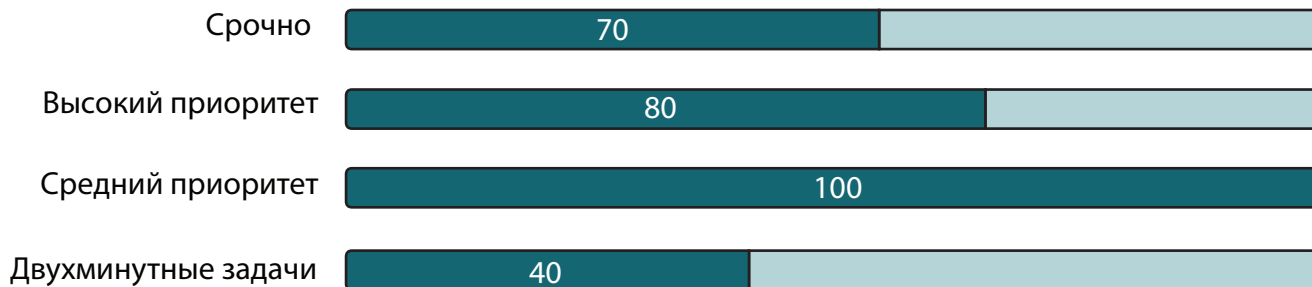
В блоке Результативность отражаются только те задачи, которые должны быть сделаны в симуляции за Сегодня.

В задачи включена как чисто управленческая (постановка задания – контроль), так и техническая работа, для которой только он владеет нужной квалификацией. Это именно те задачи, работа над которыми составляет продуктивное время работы менеджера (выше). Таких задач суммарно около 15-20 (в зависимости от версии симуляции).

Все задачи имеют признак «важно-срочно» и четкое место в матрице приоритетов.

Задачами в симуляции назван объем работ, который менеджер должен выполнить сам своими руками.

Уровень выполнения задач ▶



В идеале все задачи, отраженные на диаграмме должны быть выполнены на 100%.

Предполагается, что менеджер должен определить все важные задачи, и выполнив сначала срочные перейти последовательно к выполнению задач высокого и среднего приоритета, не забывая выполнять короткие задачи длительностью в 2 мин.

В этом показателе учтено не только количество и значимость выполненных задач, но и безошибочность их выполнения. Более сложные многосоставные задачи разбиты на этапы, каждый из которых оценивается самостоятельно (как факт его выполнения, так и наличие ошибок). В симуляции предполагается, что ошибочное выполнение задачи не приносит результата.

Управленческие навыки

50%

вес в итоговом рейтинге

Интегрированный показатель уровня проявленных в симуляции навыков.

Оценка каждого навыка рассчитывается по отдельным поведениям, а каждое поведение в рамках симуляции проверяется в среднем в десяти ситуациях.

Навык - управляемая способность человека приносить конкретный результат, затрачивая минимум ресурсов.

Наша симуляция настроена на выявление 20% самых важных навыков, на 80% предопределяющих результативность менеджера.

В оценке управленческих навыков представлены положительная и отрицательная шкалы.

Положительная шкала

65

Отражает продемонстрированный в симуляции уровень владения навыком.

Отрицательная шкала

54

Отражает наличие у менеджера грубых ошибок в поведении, что иногда влечет к полной потере эффекта от имеющегося навыка. Например, есть навык распределения задач между сотрудниками с учетом их квалификации, но при этом жестко нарушается принцип контроля квалифицированного сотрудника и сотрудник в итоге увольняется.

В симуляции есть набор ситуаций, в которых менеджер может совершить или не совершить такие грубые ошибки. Если у данного менеджера в оценке присутствует красная шкала, это означает, что он совершил одну или более грубых ошибок (как процент от всего возможного набора ошибок).

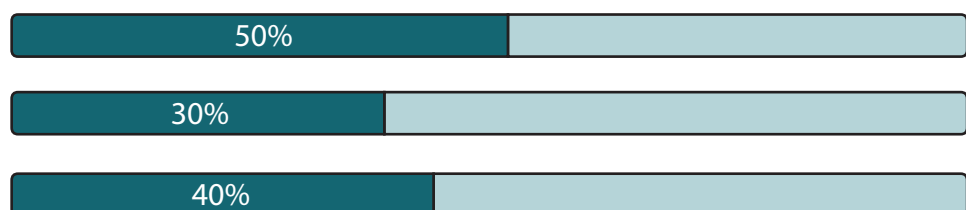
Итоговая оценка навыка, с которой он учитывается в рейтинге, получается путём корректировки значения по положительной шкале на тот процент, который указан в отрицательной шкале. Например, ваш менеджер получил 70% по положительной шкале навыка «Управление ресурсами разной квалификации», но при этом набрал 20% по отрицательной шкале. Это означает, что его положительные 70% скорректируются на 20% и оценка по навыку в целом будет равна $70 - 70 \cdot 0,2 = 56\%$

Управленческие навыки по группам

По группам навыков

- 1. Управление задачами с учетом приоритетов
- 2. Управление людьми
- 3. Управление коммуникациями

Уровень владения навыком



Обозначения

- Проявленный уровень владения навыком
- Максимальный уровень владения навыком

Данная диаграмма состоит из трех больших блоков, каждый из которых раскрывается более подробно при клике на

Группа 1. Управление задачами с учетом приоритетов

Оценка по группе отражает наличие у менеджера навыков определения приоритетов, планирования и следования приоритетам в ходе выполнения работы.

Идеал в 100% предполагает, что менеджер запланировал свой рабочий день, распределив все задачи в плане, корректно расставил их в последовательности, соответствующей их приоритету. Кроме того, он действовал сообразно установленному приоритету и по мере поступления новых задач верно интерпретировал их приоритет, принимая решение о том, стоит ли их выполнить прямо сейчас или запланировать на будущее.

В группу входят следующие навыки:

- 1.1 Использование планирования в течение дня
- 1.2 Правильное определение приоритетов задач при планировании
- 1.3 Выполнение задач с учетом приоритетов
- 1.4 Прерывание при выполнении задач

Детальное рассмотрение навыков группы возможно по клику на

1.1 Использование планирования в течение дня

Имеет ли менеджер навык по планированию своего рабочего дня?

Предполагается, что менеджер на основе имеющейся у него информации в почте и документах должен определить приоритетные задачи на Сегодня и запланировать их выполнение. При распределении задач менеджер должен учесть временные интервалы между запланированными задачами во избежание коллапса в работе. В идеале работу по планированию менеджер должен совершить в начале рабочего дня, и все задачи из списка Сделать должны быть распределены.

1.2 Правильное определение приоритетов задач при планировании

Учитывает ли менеджер и насколько корректно категорию задачи (матрица «важно-срочно») при планировании?

Предполагается, что задачи должны быть поставлены в план с учетом их категорий (приоритетности) выполнения. Задачи, имеющие точное время исполнения должны быть поставлены в нужное время.

1.3. и 1.4. самые сложные навыки с большим весом, однако именно они во многом определяют результативность (включая безошибочность)!

1.3 Выполнение задач с учетом приоритетов

Выполняет ли менеджер самую приоритетную на данный момент задачу из известных?

Предполагается, что в каждый момент времени менеджер выбирает для выполнения и выполняет самую приоритетную задачу из известных, причем она не обязательно должна быть из перечня запланированных, а может поступить по ходу рабочего дня.

1.4 Прерывание при выполнении задач

Следует ли менеджер выбранному приоритету, выполняя задачу или отвлекается всякий раз при возникновении какого-либо раздражителя?

Предполагается, что выбрав задачу для выполнения, менеджер фокусируется на ее выполнении и не реагирует на раздражители более низкого приоритета. По данному поведению может быть заполнена только отрицательная шкала, а идеалом в данном случае является полностью незаполненная шкала.

Группа 2. Управление людьми

В группу входят следующие навыки:

- 2.1 Использование делегирования
- 2.2 Управление ресурсами различной квалификации
- 2.3 Использование обратной связи

Детальное рассмотрение навыков группы возможно по клику на ►

2.1 Использование делегирования

Делегирует ли менеджер задачи своим подчиненным? Понимает ли, какие задачи пригодны или непригодны для делегирования?

Предполагается, что менеджер понимает, какие типы задач нельзя делегировать или их делегирование не оптимально, понимает основные этапы делегирования – постановку задач и их контроль.

2.2 Управление ресурсами различной квалификации

Понимает ли менеджер разницу между квалификацией сотрудников? Как учитывает эту разницу при постановке задачи и контроле исполнения? Учитывает ли при делегировании их загрузку и область ответственности?

Предполагается, что менеджер понимает (получил и использует информацию) какими ресурсами обладает, может корректно распределить между ними объем задач. При постановке задачи, промежуточном и итоговом контроле менеджер учитывает разную квалификацию своих сотрудников и выбирает оптимальный вариант управления этим ресурсом.

2.3 Использование обратной связи


Дает ли менеджер обратную связь подчиненным без напоминания? В какой форме и насколько конструктивно?

Предполагается, что менеджер понимает и использует инструмент обратной связи для получения лучшего результата от своих сотрудников.

Группа 3. Управление коммуникациями

В группу входят следующие навыки:

- 3.1 Оптимальное использование каналов коммуникаций
- 3.2 Эффективная работа с почтой
- 3.3 Эффективная работа со звонками
- 3.4 Эффективное управление встречами

Детальное рассмотрение навыков группы возможно по клику на 

3.1 Оптимальное использование каналов коммуникаций

Понимает ли менеджер разницу между каналами коммуникации? Умеет ли выбирать наиболее эффективный под задачу и ситуацию?

Предполагается, что менеджер понимает и использует разные каналы под разные задачи в зависимости от срочности вопроса, количества участников дискуссии и типа вопроса для коммуникации.

3.2 Эффективная работа с почтой

Сколько времени менеджер проводит в почте? Какие письма он обрабатывает? Умеет ли вычленять задачи из писем? Умеет ли писать действенные и экономные письма?

Предполагается, что менеджер работает в почте сессионно, вычленяет письма, требующие ответа или содержащие задачу, действует по письмам, содержащим короткую задачу или ставит задачу в план, не тратит время на письма низкого приоритета.

3.3 Эффективная работа со звонками

Сколько времени менеджер тратит на разговоры? Понимает ли цель разговора, умеет ли быстро сворачивать непродуктивную беседу и отказываться от разговора по несущественной теме?

Предполагается, что менеджер тратит время только на разговоры, приводящие к решению задач и получению результата. Понимает и реализует разное поведение в отношении контактов - потенциальных источников задач высокого приоритета и поглотителей времени.

3.4 Эффективное управление встречами

Планирует ли встречи заранее? Соглашается ли на незапланированные встречи? Сколько времени тратит на встречи?

Предполагается, что менеджер понимает и использует встречи как наиболее времяемкий канал только при реальной необходимости. Умеет корректно управлять графиком встреч, демонстрирует разное поведение в отношении встреч с потенциальными источниками задач высокого приоритета и поглотителями времени.

Каждая организация в зависимости от уровня текущего менеджмента, специфики позиции и требований к кандидатам определяет приемлемый уровень итогового рейтинга и всех, перечисленных выше, показателей.