



Индивидуальный отчёт · для компании

Отчёт для HR

Оценка управленческих компетенций по поведению в рабочих ситуациях: баллы, свидетельства с цитатами, риски, шесть линз и план развития.

Андрей Соколов

Руководитель направления «Последняя миля» · сортировочный центр «Восток», компания «Ориентир»

Почерк Андрея — подпись управленческого стиля по шести осям · стр. 18

Должность

Руководитель направления
«Последняя миля»

Подразделение

СЦ «Восток», «Ориентир» ·
4 руководителя групп, 96 сотрудников

Уровень оценки

Руководитель руководителей (L2)

Компания

«Руководители направлений СЦ —
октябрь 2026» · 21 участник

Дата сессии

14.10.2026

Отчёт сформирован

14.10.2026



Конфиденциально: только для HR и руководителя
участника

Один день на удалёнке · 8 ситуаций · 44 минуты · 31 ответ

Резюме

Главное на одной странице

Андрей принимает точные решения на данных и собирается под давлением руководства. В разговорах с руководителями групп он работает на уровень ниже должности: забирает задачи себе и решает за других. Последствия этого он увидел сам и в тот же день изменил подход.

Пять главных выводов

- 1

Решения на данных — самая сильная сторона
«Качество решений» — 81 из 100, уровень «образцово»; в группе так оценены 5 из 21 участника. Прежде чем менять маршруты, Андрей спросил, сколько роста даёт новая методика расчёта SLA и сколько стоит час вечернего курьера, а решение оформил пилотом с проверкой в пятницу.
- 2

Под давлением сверху собирается
На срочный звонок директора по операциям ответил за 24 секунды: причина, альтернатива, срок. Опора на факты в этом разговоре — 47% высказываний против 22% в спокойных. «Изменения и приоритеты» — 74, «Влияние» — 63, обе выше средней группы.
- 3

Работает на уровень ниже должности
Через руководителей групп и на уровне системы — 41% действий при норме 60% для руководителя руководителей. «Делегирование» — 38, ниже средней группы на 9 баллов. Риск «работа не на своём уровне» выражен: 3 эпизода в 2 ситуациях.
- 4

Видит цифры, хуже — людей
Из 14 скрытых сигналов замечены 8: все 4 сигнала в данных и 1 из 4 о состоянии людей. Когда давят снизу и сбоку, указания составляют 58% высказываний, вопросы — 6%. К вечеру двое из четырёх руководителей групп в худшем состоянии, чем утром.
- 5

Быстро учится на последствиях
В 09:30 решил за руководителя группы, не задав ни одного вопроса. В 17:00 сам назвал это ошибкой, в 17:15 первым делом спросил, что ей нужно. Уровень индикатора делегирования — с 0 до 2 за один день.

Профиль компетенций



Вывод по резерву

Кандидат в кадровый резерв при условии работы над делегированием

Обучаемость

Высокая: меняет подход после обратной связи в пределах одной сессии

Главный риск

«Работа не на своём уровне» — выражен

Приоритеты развития на 3 месяца

- 1

Делегировать результат руководителям групп и возвращать им задачу вопросом «как вы решите?»
- 2

Строить трудный разговор на конкретном поведении и его последствиях
- 3

Закреплять каждую договорённость критерием и датой проверки

Шесть линз — по одной строке

Знаю — делаю

стр. 14

Разрыв в 3 из 3 заявлений о своём стиле: на 2, 2 и 1 уровень

Под давлением

стр. 15

Снизу и сбоку — 58% указаний и 6% вопросов; сверху — 47% опоры на факты

Уровень действий

стр. 16

41% действий на двух верхних уровнях при норме 60%

Радар

стр. 16

Замечено 8 из 14 сигналов: в данных — 4 из 4, о людях — 1 из 4

След в людях

стр. 17

К вечеру 2 из 4 руководителей групп в худшем состоянии, начальник — в лучшем

Обучаемость

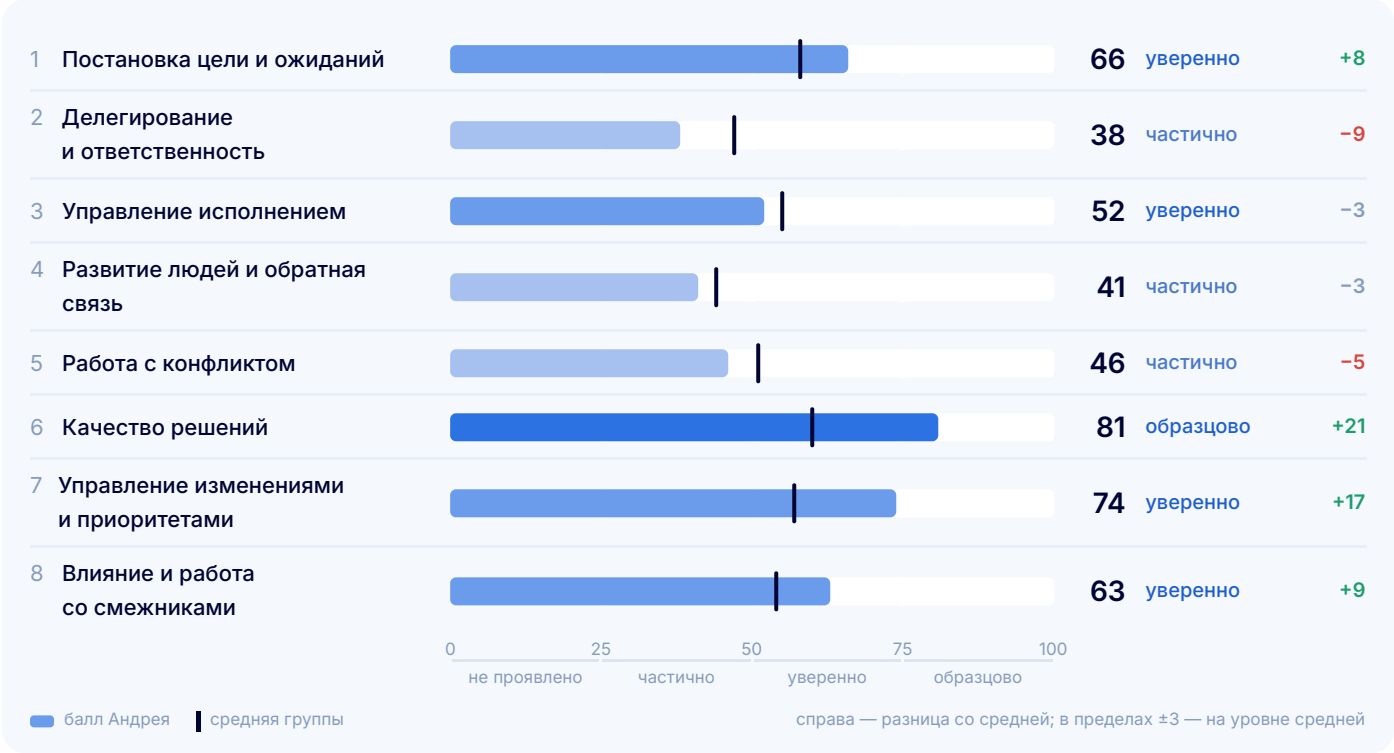
стр. 17

Делегирование: уровень 0 в 09:30 и 2 в 17:15 — изменение за один день

Профиль компетенций

Восемь компетенций и место в группе

Балл 0–100, уровень и средняя группы · 21 участник кампании «Руководители направлений СЦ — октябрь 2026»



Профиль неровный. Всё, что связано с данными, решениями и разговором с руководством, — выше группы: «Качество решений» +21, «Изменения и приоритеты» +17, «Влияние» +9, «Постановка цели» +8. Всё, что требует работать через руководителей групп, — ниже средней или на её уровне: «Делегирование» -9, «Работа с конфликтом» -5, «Исполнение» и «Развитие людей» -3.

Распределение группы по уровням

21 участник; выделен уровень Андрея

Компетенция	не проявл.	частично	уверенно	образцово
Цель	1	6	11	3
Делегирование	3	11	6	1
Исполнение	1	7	10	3
Развитие	4	11	5	1
Конфликт	2	8	9	2
Решения	0	5	11	5
Изменения	1	7	10	3
Влияние	1	9	9	2

Выше средней группы

Качество решений	81 · образцово	+21
проверяет методику до решения, решает пилотом		
Управление изменениями и приоритетами	74 · уверенно	+17
под давлением сверху — альтернатива и критерий		
Влияние и работа со смежниками	63 · уверенно	+9
вверх — цифрами, вбок — границей		
Постановка цели и ожиданий	66 · уверенно	+8
цель по участкам — с показателем и сроком		

Ниже средней или на её уровне

Делегирование и ответственность	38 · частично	-9
забирает задачи руководителей групп себе		
Работа с конфликтом	46 · частично	-5
решает за стороны быстро, интересы не выясняет		
Развитие людей и обратная связь	41 · частично	-3
оценки вместо поведения, мало вопросов		
Управление исполнением	52 · уверенно	-3
контроль по цифрам есть, по поведению — нет		

① Типовые дефициты группы — развитие людей (15 из 21 ниже уровня «уверенно») и делегирование (14 из 21). У Андрея зоны развития совпадают с групповыми, поэтому их можно закрывать в общей программе обучения.

Компетенция 1 из 8

Постановка цели и ожиданий



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень	
L2.1.1	Переводит цель компании в цели групп с понятным вкладом каждой				2,0	C1 09:00	2
L2.1.2	Задаёт руководителям групп результат и рамки, а способ оставляет им				2,3	C1 09:00	2
L2.1.3	Согласует цели групп между собой, чтобы они не противоречили				1,0	C1 09:00	1
L2.1.4	Закрепляет показатели и ритм проверки				2,5	C1 09:00	2
L2.1.5	Объясняет руководителям логику приоритетов, чтобы они могли передать её дальше				2,0	C7 15:30	2

Особенности Андрея

Цель Андрей раскладывает по участкам сразу: на вопрос директора о плане он в одной реплике назвал вклад каждой группы — курьерам опоздания, сортировке время обработки, возвратам очередь — и день, когда принесёт цифры. Лучше всего у него получается там, где цель можно привязать к показателю. Оговорку директора «с учётом возвратов» он не пропустил: в 10:15 связал её с новой методикой и попросил Лёву пересчитать SLA по старой, «чтобы мы видели реальную динамику»; в линзе «Радар» все сигналы в данных замечены. Слабее связь целей между группами. Цели заданы каждой группе отдельно, хотя сортировка и возвраты делят одни и те же вечерние ворота; через два с половиной часа именно здесь Денис и Ильдар столкнулись в споре. В спокойном разговоре и под давлением сверху формулировки одинаково конкретны: цель, показатель, срок. Под давлением сбоку логика сжимается до решения без «почему» — Артёму: «Скажи клиенту, что это пилот». На удалёнке этого может не хватить: руководители групп получают цели по видеосвязи и передадут командам только то, что услышали.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 3 из 7

Ситуация 1 · 09:00 · видеозвонок с Ириной Павловной · голос

...дам каждому цель по его участку: курьерам — опоздания, сортировке — время обработки, возвратам — очередь. План с цифрами по группам пришлю в четверг, чтобы в пятницу обсудить.

Ирина Павловна: «В четверг — хорошо. Только цифры по группам, а не общие слова.»

L2.1.1 · 2L2.1.2 · 2L2.1.3 · 1L2.1.4 · 2

Ситуация 3 · 10:15 · чат с Лёвой · текст

В пятницу сравним с прошлой неделей. И пересчитай, пожалуйста, SLA по старой методике, чтобы мы видели реальную динамику.

Лёва: «Сделаю к четвергу!»

L2.1.2 · 3L2.1.4 · 3

Ситуация 7 · 15:30 · видеозвонок с Артёмом · текст

Сейчас могу дать одну зону со среды. Скажи клиенту, что это пилот.

L2.1.2 · 2L2.1.5 · 2

Что это значит для работы

- На постановку квартальных целей можно опираться: руководители групп получают от Андрея цель с показателем и сроком.
- Цели групп, которые делят ресурс — ворота, курьеров, вечерние окна, — нужно согласовывать между собой заранее. Иначе противоречие всплывает позже, в споре руководителей групп.
- Без объяснения «почему» руководители групп и смежники передают дальше только решение, без его логики.

Как использовать сильную сторону

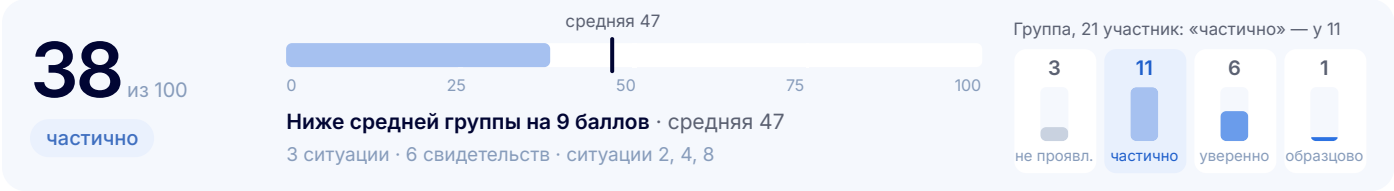
- 1 На четверговом плане по SLA свести цели четырёх групп на одну страницу и вместе с руководителями групп проверить, где они делят ресурс.

Упражнение «Одна фраза „зачем“»

Месяц к каждой цели для руководителя группы добавлять одну фразу о том, как она связана с SLA 96%. Проверка — руководитель группы пересказывает логику своей команде без Андрея.

Компетенция 2 из 8

Делегирование и ответственность



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень		
L2.2.1	Делегирует результат руководителю группы, а не задачи его сотрудникам				1,0	C2 09:30	0	C8 17:00 2
L2.2.2	Не обходит руководителя группы в распоряжениях его людям				1,0	C2 09:30	0	C4 11:30 2
L2.2.3	Определяет зону ответственности руководителя группы				1,5	C4 11:30	1	C8 17:00 2
L2.2.4	Возвращает руководителю проблему вопросом «как вы решите?»				0,7	C2 09:30	0	C4 11:30 0 C8 17:15 2
L2.2.5	Управляет через показатели и регулярные встречи				2,0	C4 11:30	2	C8 17:00 2
L2.2.6	Перераспределяет ресурсы между группами с участием их руководителей				0,7	C2 09:30	0	C4 11:30 1 C8 17:00 1

Особенности Андрея

Делегирование — самое большое расхождение между тем, как Андрей описывает свой стиль, и тем, что он делает. В прологе: «Сам в операционку стараюсь не лезть — моя задача система». В спокойном разговоре в 09:30, работая из дома с простудой, он за 14 секунд забрал клиента у Марины и переставил к ней двух курьеров Ильдара, не спросив Ильдара. Под давлением снизу, в споре за ворота в 11:30, решил за обоих руководителей групп. Механизм один: руководитель группы приходит с проблемой — Андрей сразу отвечает решением, без вопросов. В линзе «Уровень действий» это 18% действий на уровне «делаю сам». Проверку по цифрам он назначает («в пятницу смотрим цифры») — это самый высокий индикатор компетенции. К 16:30 последствия пришли сами: клиент пишет Андрею напрямую, очередь возвратов у Ильдара выросла на 120 посылок. Андрей разобрал это без подсказки и в 17:15 вернул задачу вопросом. Навык у него есть; он не включается в тот момент, когда руководитель группы приходит с просьбой.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 3 из 6

Ситуация 2 · 09:30 · ответ на голосовое Марины

голос, 0:14

Хорошо, давайте я сам позвоню в «ТехноДом» сегодня и закрою вопрос. А вы пока возьмите двоих курьеров у Ильдара на неделю.

Марина: «Спасибо... Тогда я скажу Ильдару, что это ваше решение?»

текст

Да, скажите, что я так решил.

L2.2.1 · 0 L2.2.2 · 0 L2.2.4 · 0 L2.2.6 · 0

Ситуация 4 · 11:30 · видеозвонок с Денисом и Ильдаром · голос

Давайте так: с 18 до 19:30 ворота у Дениса, дальше у Ильдара. Неделю пробуем, в пятницу смотрим цифры.

L2.2.3 · 1 L2.2.4 · 0 L2.2.5 · 2 L2.2.6 · 1

Ситуация 8 · 17:00 · итоги дня: видеозвонок, затем чат с Мариной

17:00, голос

С «ТехноДомом» — моя ошибка: я забрал клиента на себя, и теперь Марина не в процессе. Верну его Марине, но сначала спрошу, что ей нужно, чтобы вести его самой. Курьеров Ильдару верну с завтрашнего утра.

17:15, текст

Марина, что вам нужно, чтобы вести «ТехноДом» самой?

Марина: «Если честно — чтобы кто-то один раз сходил со мной на встречу. И выходной в эту субботу.»

L2.2.1 · 2 L2.2.3 · 2 L2.2.6 · 1 L2.2.4 · 2

Что это значит для работы

- Руководители групп привыкают нести проблемы наверх: уже к вечеру «ТехноДом» писал Андрею лично, а Марина спрашивала, отвечать ли ей клиенту.
- Решения о ресурсах без руководителя группы бьют по соседней группе и по доверию: очередь возвратов у Ильдара выросла на 120 посылок, его доверие к Андрею — -2.
- С ростом зоны ответственности узким местом становится сам Андрей: вопросы идут к нему, а не к руководителям групп.

Что развивать

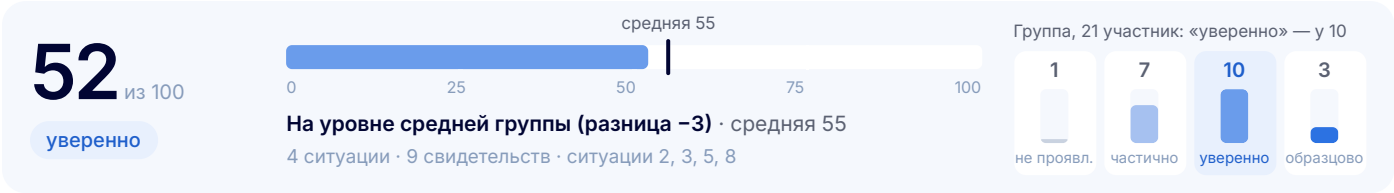
- Вернуть «ТехноДом» Марине на её условиях: одна совместная встреча с клиентом, дальше клиента ведёт она, Андрей подключается только по её просьбе. Проверка через месяц — к кому обращается клиент.
- Перераспределять людей и ресурсы между группами только на коротком созвоне с обоими руководителями групп.

Упражнение «Два вопроса до решения»

В каждом разговоре, где руководитель группы приносит проблему, до любого решения задать два вопроса: «что мешает?» и «как вы решите?». Раз в неделю отмечать, в скольких разговорах это получилось.

Компетенция 3 из 8

Управление исполнением



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень		
L2.3.1	Строит контроль через показатели и регулярные встречи с руководителями групп				2,0	С3 10:15	3	С5 13:00 1С8 17:00 2
L2.3.2	Реагирует на отклонения на уровне системы — процесс, ресурсы, а не только «тушит» случай				1,5	С2 09:30	0	С3 10:15 3
L2.3.3	Требует от руководителя группы план исправления, а не исправляет сам				1,0	С2 09:30	0	С5 13:00 1С8 17:00 2
L2.3.4	Проверяет выполнение ранее принятых договорённостей, в том числе своих				2,0	С8 17:00	2	
L2.3.5	Перераспределяет ресурсы по данным о загрузке групп				1,3	С2 09:30	0	С3 10:15 2С8 17:00 2

Особенности Андрея

Контроль у Андрея сильнее там, где есть цифры, и слабее там, где речь о поведении людей. По маршруту в Восток-5 он в спокойном разговоре назначил пилот на неделю и сравнение в пятницу, а для честного сравнения попросил пересчитать SLA по старой методике. С Денисом, который перебивал и спорил, договорённость звучит иначе: «в конце месяца посмотрим текущее». Дата есть, критерия поведения нет, а проверка через несколько недель запаздывает: в тот же день пришло восьмое за два месяца заявление об уходе из группы сортировки. Вторая особенность — реакция на отклонение. В разговоре с данными Андрей ищет системную причину и меняет маршрут; в разговоре с руководителем группы закрывает случай сам: «я сам позвоню... и закрою вопрос». До вечера план исправления у руководителей групп он не запрашивает. На итоговом созвоне прошёл по своим утренним решениям, назвал, что не сработало, и к договорённости с Денисом добавил проверку раз в неделю — это видно и в линзе «Обучаемость». Проверять себя он готов; не хватает контрольных точек, привязанных к поведению.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 4 из 9

Ситуация 3 · 10:15 · чат с Лёвой · текст

Тогда так: в Восток-5 со среды пробуем новый маршрут вечерних окон на неделю, в Восток-3 пока смотрим. В пятницу сравним с прошлой неделей.

L2.3.1 · 3L2.3.2 · 3L2.3.5 · 2

Ситуация 2 · 09:30 · ответ на голосовое Марины · голос, 0:14

Хорошо, давайте я сам позвоню в «ТехноДом» сегодня и закрою вопрос.

L2.3.2 · 0L2.3.3 · 0L2.3.5 · 0

Ситуация 5 · 13:00 · звонок Денису · только голос, 0:11

Я не говорю хвалить. Просто без крика. Давай договоримся, и в конце месяца посмотрим текущее.

Денис: «Договорились.»

L2.3.1 · 1L2.3.3 · 1

Ситуация 8 · 17:00 · видеозвонок «Итоги дня» · голос, 0:41

Курьеров Ильдари верну с завтрашнего утра. ... По Денису договорённость получилась без критерия — созвонюсь с ним завтра утром и в этот раз договоримся о конкретном поведении на смене и проверке раз в неделю.

L2.3.1 · 2L2.3.3 · 2L2.3.4 · 2L2.3.5 · 2

Что это значит для работы

- Задачи с понятными показателями — маршруты, SLA, пилоты — Андрей доведёт и проверит сам; здесь контроль сверху можно не дублировать.
- Договорённости о поведении людей рискуют остаться без проверки до момента, когда результат уже виден в увольнениях.
- Получая готовые решения, руководители групп меньше отвечают за исполнение сами.

Что развивать

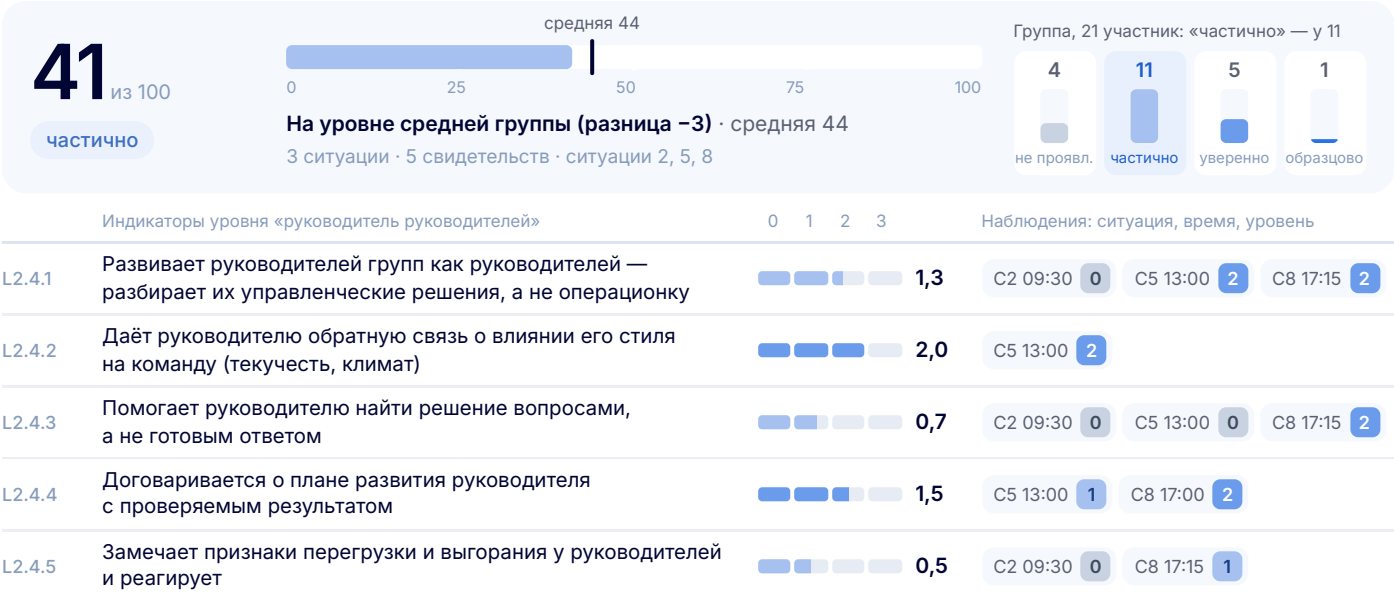
- К каждой договорённости с руководителем группы добавлять критерий и дату проверки. Для Дениса: «Раз в неделю смотрим: ни одного случая крика, текущее не выше одного человека в месяц».
- При отклонении в группе просить у руководителя группы его план исправления к сроку, а не предлагать свой.

Упражнение «Журнал договорённостей»

Месяц записывать каждую договорённость с руководителями групп в три поля — что, критерий, дата проверки — и в пятницу проходить по списку. Цель — ни одной строки без критерия.

Компетенция 4 из 8

Развитие людей и обратная связь



Особенности Андрея

Трудную тему Андрей называет прямо: с Денисом, у которого лучшая производительность в центре, он сразу перешёл к текучести. Но говорит оценками, а не поведением: «Давай ты будешь сдержаннее на смене». Денис переспросил: «Сдержаннее — это как?» — и разговор свёлся к указанию «просто без крика» и угрозе принять меры. Ни одного вопроса о том, что происходит на смене, Андрей не задал, хотя в прологе написал: «Сначала выясню причину, выслушаю человека». Это тот же сдвиг, что виден в линзе «Под давлением»: когда давят снизу и сбоку, вопросы почти исчезают (6% высказываний), а указания вырастают до 58%. Признак перегрузки — «третьи выходные подряд на смене» у Марины — в 09:30 остался без ответа. Когда Андрей начинает с вопроса, разговор становится развивающим: в 17:15 один открытый вопрос — и Марина сама назвала, что ей нужно, чтобы вести клиента. В эпилоге Андрей сформулировал это без подсказки: «сначала спросил бы, что происходит на смене».

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

Ключевые свидетельства · 3 из 5

Ситуация 5 · 13:00 · звонок Денису · только голос

0:19 Денис, цифры у тебя хорошие, тут вопросов нет. Но семь человек за два месяца — это ненормально. Давай ты будешь сдержаннее на смене, иначе мне придётся принимать меры.
Денис, перебивает: «Сдержаннее — это как? Мне что, хвалить их за ошибки?»

0:11 Я не говорю хвалить. Просто без крика. Давай договоримся, и в конце месяца посмотрим текучесть.

L2.4.1 · 2 L2.4.2 · 2 L2.4.3 · 0 L2.4.4 · 1

Ситуация 2 · 09:30 · ответ на голосовое Марины · голос, 0:14

Марина, перед этим: «Я, если честно, третьи выходные подряд на смене...»

Хорошо, давайте я сам позвоню в «ТехноДом» сегодня и закрою вопрос.

L2.4.1 · 0 L2.4.3 · 0 L2.4.5 · 0

Ситуация 8 · 17:15 · чат с Мариной · текст

Марина, что вам нужно, чтобы вести «ТехноДом» самой? Марина: «Если честно — чтобы кто-то один раз сходил со мной на встречу. И выходной в эту субботу.»

L2.4.1 · 2 L2.4.3 · 2 L2.4.5 · 1

Что это значит для работы

- Сильные, но жёсткие руководители групп получают от Андрея требование без понятного образца поведения, и изменений ждать трудно: после разговора с Денисом в тот же день пришло ещё одно заявление об уходе.
- Перегрузка руководителей групп может долго оставаться незамеченной, особенно на удалёнке, где смену не видно своими глазами.
- Когда Андрей задаёт вопрос, руководитель группы сам называет, какая помощь ему нужна. Этот инструмент у него уже есть.

Что развивать

- Трудный разговор строить по схеме «что произошло — когда — к чему привело — что нужно иначе». Шаблон фразы — подставить реальный случай со смены: «В [день] на смене ты при всех повысил голос на [сотрудника], после этого [что произошло]. Мне нужно, чтобы замечания ты делал один на один».

Упражнение «Сначала вопрос»

Перед каждой встречей один на один с руководителем группы записать два открытых вопроса о его положении и задать их до любых оценок. Раз в две недели — короткая сверка с наставником: какие ответы изменили решение.

Компетенция 5 из 8

Работа с конфликтом



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень	
L2.5.1	Разбирает конфликт руководителей групп через интересы подразделений				1,0	C4 11:30	1
L2.5.2	Возвращает конфликт сторонам с рамкой решения, если они могут договориться сами				0,0	C4 11:30	0
L2.5.3	Видит системную причину конфликта (ресурсы, правила, показатели) и меняет её				2,0	C4 11:30	1
						C7 15:30	3
L2.5.4	Удерживает конструктивный разговор с сильным и жёстким собеседником				1,7	C4 11:30	2
						C5 13:00	1
						C7 15:30	2
L2.5.5	Закрепляет правило, чтобы конфликт не повторялся				2,0	C4 11:30	2
						C7 15:30	2

Особенности Андрея

От трудных разговоров Андрей не уходит, но конфликты решает сам и быстро. В споре Дениса и Ильдара за вечерние ворота он за 40 секунд разделил время и назначил проверку в пятницу. Напряжение снято, но интересы сторон не выяснены: Ильдар сказал, что две недели пишет об этом в общий чат, и эта фраза осталась без ответа. Сообщения Ильдара были видны в чате «Руководители групп» с утра — сигнал можно было заметить заранее. В прологе Андрей описал другой подход: «даю каждому высказаться». С жёстким собеседником снизу разговор держится хуже: в разговоре с Денисом появилась угроза «иначе мне придётся принимать меры». С Артёмом, который давил сбоку, вышло спокойнее: граница и правило на будущее. Системную причину конфликта Андрей видит, когда она в процессе («такие обещания согласовывать со мной заранее»), и пропускает, когда она в людях: доверие Ильдара к вечеру — -2.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 3 из 6

Ситуация 4 · 11:30 · видеозвонок с Денисом и Ильдаром · голос

Ильдар, тихо: «Я уже две недели пишу об этом в общий чат. Возвраты лежат, у меня тоже клиенты.»

Давайте так: с 18 до 19:30 ворота у Дениса, дальше у Ильдара. Неделю пробуем, в пятницу смотрим цифры.

L2.5.1 · 1L2.5.2 · 0L2.5.3 · 1L2.5.4 · 2L2.5.5 · 2

Ситуация 5 · 13:00 · звонок Денису · только голос, 0:19

Давай ты будешь сдержаннее на смене, иначе мне придётся принимать меры.

L2.5.4 · 1

Ситуация 7 · 15:30 · видеозвонок с Артёмом · текст

Артём: «Слушай, ну клиент огромный! Если мы не дадим им день в день, они уйдут к конкурентам.»

Артём, давай впредь такие обещания согласовывать со мной заранее. Сейчас могу дать одну зону со среды.

L2.5.3 · 3L2.5.4 · 2L2.5.5 · 2

Что это значит для работы

- Острые споры между группами Андрей гасит быстро, но решение остаётся его решением: стороны не учатся договариваться сами, и следующий спор, скорее всего, тоже придёт к нему.
- Тихие руководители групп рискуют остаться не услышанными: сигнал Ильдара две недели копился в общем чате.
- С коммерческим блоком Андрей удержит границу и закрепит правило — это можно использовать для регламента взаимодействия.

Что развивать

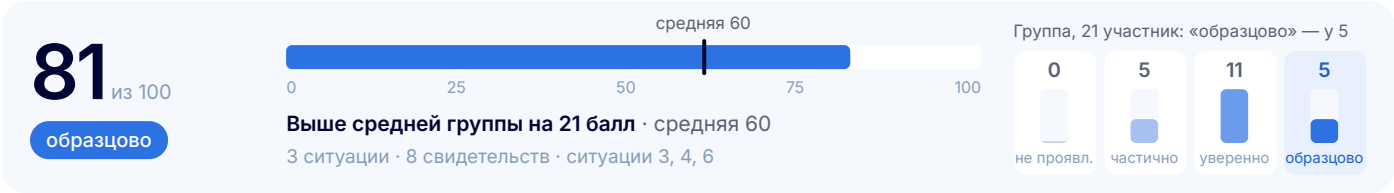
- 1 В следующем споре руководителей групп за ресурс сначала спросить каждого, что ему нужно и почему, затем дать рамку: «до пятницы предложите правило для ворот, которое устроит обе группы» — и проверить результат по цифрам.

Упражнение «Рамка вместо решения»

Месяц в каждом споре между группами Андрей формулирует только рамку — цель, ограничения, срок, — а решение предлагают сами руководители групп. На встрече с наставником — разбор одного такого спора.

Компетенция 6 из 8

Качество решений



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень						
L2.6.1	Отделяет сигнал от шума в данных — проверяет методику, сравнимость, оговорки					3,0	C3 10:15	3				
L2.6.2	Оценивает последствия для смежных групп и подразделений					1,7	C3 10:15	1	C4 11:30	1	C6 14:20	3
L2.6.3	Привлекает к решению тех, кто будет его выполнять					2,0	C3 10:15	3	C4 11:30	1		
L2.6.4	Решает на уровне системы (процесс, маршрут, правило), а не только по случаю					3,0	C3 10:15	3	C6 14:20	3		
L2.6.5	Задаёт критерий успеха и точку пересмотра					2,7	C3 10:15	3	C4 11:30	2	C6 14:20	3

Особенности Андрея

Самая сильная компетенция Андрея и самый большой отрыв от группы — плюс 21 балл. Прежде чем решать, он задаёт вопросы к данным: что изменилось в методике и сколько стоит час вечернего курьера. Ответ Лёвы — треть роста опозданий оказалась пересчётом возвратов — уберёт направление от лишних расходов на курьеров. Решения Андрей оформляет по одной схеме: пилот на ограниченном участке, срок, точка сравнения. Так было в 10:15 с маршрутом и в 14:20, когда на ответ директору оставалось две минуты. Под давлением сверху качество решений не падает: доля опоры на факты вырастает с 22% до 47% высказываний. Слабее он просчитывает последствия для соседних групп и служб. Решение по воротам принято без вопроса о том, сколько возвратов уже лежит, — к вечеру очередь выросла на 120 посылок. Обновление WMS в ночь старта пилота осталось незамеченным: письмо ИТ-службы в 08:50 не открыто, вторую сноску на дашборде Андрей не упомянул. Сигналы в данных он замечает все (4 из 4), сигналы о рисках — 2 из 3.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 4 из 8

Ситуация 3 · 10:15 · дашборд и чат с Лёвой · текст

Подождите. Что изменилось с 14-го — сколько из этих 18% даёт новая методика? И сколько стоит час вечернего курьера?

Лёва: «Примерно треть роста — это пересчёт возвратов, а не реальные опоздания. Час вечернего курьера — 640 Р.»

L2.6.1 · 3

L2.6.3 · 3

Ситуация 3 · 10:15 · чат с Лёвой · текст

Тогда так: в Восток-5 со среды пробуем новый маршрут вечерних окон на неделю, в Восток-3 пока смотрим. В пятницу сравним с прошлой неделей.

Сноска на дашборде, не упомяната: «** В ночь на среду — плановое обновление WMS, простой 02:00–04:00»

L2.6.2 · 1

L2.6.4 · 3

L2.6.5 · 3

Ситуация 6 · 14:20 · входящий звонок Ирины Павловны · голос, 0:24

Предлагаю пилот: день в день для «ТехноДома» в одной зоне со следующей среды. Если неделю держим SLA, расширяем.

L2.6.2 · 3

L2.6.4 · 3

L2.6.5 · 3

Ситуация 4 · 11:30 · видеозвонок с Денисом и Ильдаром · голос

Давайте так: с 18 до 19:30 ворота у Дениса, дальше у Ильдара.

L2.6.2 · 1

L2.6.3 · 1

L2.6.5 · 2

Что это значит для работы

- Андрею можно доверять решения на неполных и «шумных» данных: он проверит методику до того, как тратить деньги.
- Пилот с контрольной точкой — его собственный формат; через него можно запускать изменения в направлении без лишнего риска.
- Решения, которые задевают соседние группы и службы, стоит пропускать через короткую проверку «кого это заденет».

Как использовать сильную сторону

- 1
- Сделать разбор данных Андрея образцом для руководителей направлений: два вопроса к методике и цене до решения, пилот, точка сравнения.

Упражнение «Кого заденет»

Перед каждым решением о маршрутах и ресурсах назвать две смежные группы или службы, которых оно касается, и задать им по вопросу до запуска. В первую очередь — ИТ-службе и группе возвратов.

Компетенция 7 из 8

Управление изменениями и приоритетами



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень				
L2.7.1	Переводит изменение «сверху» в реалистичный план для нескольких групп					2,5	C1 09:00	2	C6 14:20	3
L2.7.2	Отстаивает ограничения подразделения перед руководством цифрами и альтернативой					3,0	C6 14:20	3		
L2.7.3	Расставляет приоритеты между группами и объясняет их руководителям					1,5	C1 09:00	1	C8 17:00	2
L2.7.4	Запускает изменения пилотом с критерием масштабирования					2,5	C6 14:20	3	C8 17:00	2
L2.7.5	Готовит руководителей групп, чтобы они вели свои команды через изменение					1,5	C1 09:00	1	C8 17:15	2

Особенности Андрея

Под давлением сверху Андрей работает лучше, чем в спокойной обстановке. Звонок директора по операциям в 14:20 — самый напряжённый момент дня: клиенту уже пообещали невыполнимое, на ответ две минуты. Андрей за 24 секунды назвал ограничение в цифрах (минус два курьера в Восток-5), предложил альтернативу (пилот в одной зоне со следующей среды), критерий расширения и срок, когда прийдёт данные. Ирина Павловна получила ответ, с которым можно идти к генеральному, и её доверие к Андрею за день выросло с 0 до +2. Пилот — основной способ, которым Андрей запускает изменения: так же он поступил с маршрутом в 10:15. Слабее звено «вниз». Как приоритеты дня дойдут до руководителей групп и как те проведут через изменения свои команды, Андрей не проговаривает: в утреннем плане есть цели по участкам, но нет порядка между группами. К итоговому созвону порядок появился: клиента — Марине, курьеров — Ильдару, маршрут — в среду, Денису — звонок утром. План при новых вводных Андрей пересобирает за один день.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 3 из 5

Ситуация 6 · 14:20 · входящий звонок Ирины Павловны · голос, 0:24

Ирина Павловна, с понедельника не сможем: у нас минус два курьера в Восток-5 и вечерние окна и так проседают. Предлагаю пилот: день в день для «ТехноДома» в одной зоне со следующей среды. Если неделю держим SLA, расширяем. Цифры по зоне пришлю через пять минут.

Ирина Павловна: «Вот это я могу сказать генеральному. Присылайте.»

L2.7.1 · 3

L2.7.2 · 3

L2.7.4 · 3

Ситуация 1 · 09:00 · видеозвонок с Ириной Павловной · голос

Ирина Павловна, сегодня соберу руководителей групп по видеосвязи, дам каждому цель по его участку: курьерам — опоздания, сортировке — время обработки, возвратам — очередь.

L2.7.1 · 2

L2.7.3 · 1

L2.7.5 · 1

Ситуация 8 · 17:00 · видеозвонок «Итоги дня» · голос, 0:41

Курьеров Ильдару верну с завтрашнего утра. Маршрут в Восток-5 запускаем в среду — Лёва подтвердил, что треть роста была пересчётом.

L2.7.3 · 2

L2.7.4 · 2

Что это значит для работы

- В разговорах с руководством Андрей защитит направление от невыполнимых обязательств и сразу предложит рабочую альтернативу.
- Ему можно поручать запуск изменений, где нужна аккуратность: пилот, критерий, расширение по результату.
- Руководителям групп может не хватать объяснения, почему приоритеты именно такие, — это нужно закладывать в план изменения.

Как использовать сильную сторону

- Поручать Андрею переговоры с руководством о сроках и обязательствах направления; его формулу «ограничение — альтернатива — критерий — срок» использовать как образец для других руководителей.

Упражнение «Изменение на одну страницу»

Для каждого следующего изменения готовить для руководителей групп страницу: что меняется, почему, что делает каждая группа и как они объяснят это своим людям. Проверка — каждый руководитель группы пересказывает изменение своими словами.

Компетенция 8 из 8

Влияние и работа со смежниками



Индикаторы уровня «руководитель руководителей»		0	1	2	3	Наблюдения: ситуация, время, уровень				
L2.8.1	Выстраивает правила взаимодействия подразделений — кто, что и когда согласует					2,0	C7 15:30	2		
L2.8.2	Влияет на решения выше и сбоку цифрами и альтернативами					2,5	C1 09:00	2	C6 14:20	3
L2.8.3	Использует общий интерес (выручка, клиент) для совместного решения					1,5	C6 14:20	2	C7 15:30	1
L2.8.4	Защищает команды от невыполнимых обязательств, сохраняя отношения					2,5	C6 14:20	3	C7 15:30	2
L2.8.5	Вовлекает руководителей групп в работу со смежниками, а не замыкает всё на себе					1,0	C6 14:20	1	C7 15:30	1

Особенности Андрея

С руководством Андрей влияет цифрами и альтернативами, и это работает: во всех трёх разговорах с Ириной Павловной он опирался на данные, а в 09:00 и 14:20 она приняла предложенный им срок и вариант. Со смежником сбоку картина другая. Артём пришёл с напором — «клиент огромный», — и Андрей ответил границей: правило на будущее и одна зона вместо обещанной клиенту доставки в день заказа. Отношения сохранились, Артём согласился на пилот. Но его интерес к выручке по клиенту остался неиспользованным, и совместного решения, в котором выигрывают обе стороны, не прозвучало; этот сигнал отмечен как пропущенный. Вторая особенность — договорённости со смежниками Андрей замыкает на себе. Пилот для «ТехноДома» он обсудил с директором и с Артёмом, а Марина, чья группа курьеров будет его выполнять, в этих разговорах не участвовала. Утром он забрал у неё клиента, вечером клиент писал уже ему. Влияние вверх у Андрея сильное; влияние вбок пока держится на границе, а не на общем интересе.

Текст составлен ИИ-редактором только из зафиксированных свидетельств сессии и проверен на отсутствие новых фактов.

5.5 Ключевые свидетельства · 3 из 6

Ситуация 7 · 15:30 · видеозвонок с Артёмом · текст

Артём: «Ты же можешь что-то придумать, ну?»

Артём, давай впредь такие обещания согласовывать со мной заранее. Сейчас могу дать одну зону со среды. Скажи клиенту, что это пилот.

Артём: «Пилот так пилот. Но если выстрелит — расширяем, да?»

L2.8.1 · 2

L2.8.3 · 1

L2.8.4 · 2

L2.8.5 · 1

Ситуация 6 · 14:20 · входящий звонок Ирины Павловны · голос, 0:24

Ирина Павловна, с понедельника не сможем: у нас минус два курьера в Восток-5 и вечерние окна и так проседают. ... Цифры по зоне пришлю через пять минут.

L2.8.2 · 3

L2.8.3 · 2

L2.8.4 · 3

L2.8.5 · 1

Ситуация 1 · 09:00 · видеозвонок с Ириной Павловной · голос

План с цифрами по группам пришлю в четверг, чтобы в пятницу обсудить.

Ирина Павловна: «В четверг — хорошо. Только цифры по группам, а не общие слова.»

L2.8.2 · 2

Что это значит для работы

- В переговорах с руководством и коммерческим блоком Андрей удержит обязательства направления в реалистичных рамках.
- Со смежниками он скорее поставит границу, чем найдёт общий выигрыш: отношения сохранятся, но решение останется компромиссом.
- Руководители групп остаются в стороне от договорённостей, которые им исполнять.

Как использовать сильную сторону

- 1Превратить правило, которое Андрей предложил Артёму, в общее правило направления и коммерческого блока: кто, что и когда согласует по обещаниям клиентам. Готовить его вместе с Мариной.

Упражнение «Интерес другой стороны»

Перед каждым разговором со смежником записать, что он выигрывает от решения — выручку, клиента, сроки, — и начать разговор с вопроса об этом. В разговоры о клиентах звать руководителя группы, который будет исполнять договорённость.

Управленческие риски

Только для компании

Риски рассчитываются по правилам методики из зафиксированных действий; итоговый вывод делает формула, а не модель. Участник этот раздел не видит.

■ выражен — порог превышен в 1,5 раза и больше ■ умеренный — порог достигнут ■ не выявлен

Работа не на своём уровне **выражен**

Порог: от 2 действий «делаю сам» или распоряжений в обход руководителя группы — в 2 и более ситуациях. У Андрея 3 эпизода в 2 ситуациях: порог превышен в 1,5 раза. В группе этот риск — у 9 из 21 участника.

- Ситуация 2 · 09:30 забрал клиента у Марины: «давайте я сам позвоню в „ТехноДом“ сегодня и закрою вопрос»
- Ситуация 2 · 09:30 переставил двух курьеров Ильдара, не спросив его: «А вы пока возьмите двоих курьеров у Ильдара на неделю»
- Ситуация 4 · 11:30 решил за обоих руководителей групп в споре: «с 18 до 19:30 ворота у Дениса, дальше у Ильдара»

Что делать руководителю. На еженедельной встрече спрашивать Андрея не «что вы решили», а «что решили ваши руководители групп и чем вы им помогли». Через месяц проверить, к кому обращается «ТехноДом».

Подробнее: стр. 6, 14, 16

Договорённость без контроля **умеренный**

Порог: 40% договорённостей без срока или критерия проверки, если договорённостей три и больше. У Андрея 2 из 5 — ровно на пороге. С критерием или датой проверки — договорённости в ситуациях 3, 4 и 6.

- Ситуация 5 · 13:00 с Денисом — без критерия поведения: «Давай договоримся, и в конце месяца посмотрим текущее»
- Ситуация 7 · 15:30 с Артёмом — без условия проверки и расширения: «Сейчас могу дать одну зону со среды. Скажи клиенту, что это пилот»

Что делать руководителю. Просить у Андрея к каждой договорённости с людьми критерий и дату проверки — начиная с договорённости с Денисом.

Подробнее: стр. 7

Избегание трудного разговора **не выявлен**

Порог: в 2 ситуациях с обязательной трудной темой тема не названа прямо. У Андрея — ни одной.

- Ситуация 5 · 13:00 тема текущей названа прямо: «Но семь человек за два месяца — это ненормально»

Что делать руководителю. Действий не требуется.

Подробнее: стр. 8

Микроменеджмент **не выявлен**

Порог: 3 эпизода, где участник диктует способ выполнения квалифицированному исполнителю. У Андрея — ни одного.

Что делать руководителю. Способ выполнения Андрей не диктует: руководителям групп даёт цель по участку, Лёве — результат и смысл пересчёта.

Подробнее: стр. 5

Решение без опоры на факты **не выявлен**

Порог: в 2 ситуациях с доступными данными решение принято до их запроса. У Андрея — ни одной.

Что делать руководителю. В ситуациях 3 и 6 решение принято после запроса данных или с опорой на них.

Подробнее: стр. 10

Линза «Знаю — делаю»

Как говорит о своём стиле и как действует

Как Андрей описал свой стиль до начала дня и что он делал в ситуациях. Декларация и поведение оцениваются по одним и тем же индикаторам; разрыв — разница в уровнях.

	Как описал свой стиль	Разрыв	Что делал в ситуациях
Разговор с подчинённым	Заявил · пролог · текст «Сначала выясняю причину, слушаю человека. Мне важно понять, что мешает, и потом вместе договариваемся о новом сроке.»	2 уровня разрыва	Сделал В 2 из 3 разговоров с подчинёнными руководителями перешёл к решению, не задав ни одного вопроса: с Мариной в 09:30 и с Денисом в 13:00. Ситуация 5 · 13:00 «Давай ты будешь сдержаннее на смене, иначе мне придётся принимать меры.»
Делегирование	Заявил · пролог · голос «Делегирую всё, что могут сделать руководители групп. Сам в операционку стараюсь не лезть — моя задача система.»	2 уровня разрыва	Сделал 3 эпизода, где решил операционный вопрос сам: клиент Марины, курьеры Ильдара, вечерние ворота Дениса и Ильдара. Ситуация 2 · 09:30 «Хорошо, давайте я сам позвоню в „ТехноДом“ сегодня и закрою вопрос.»
Конфликт руководителей	Заявил · пролог · текст «Собираю обоих, даю каждому высказаться, ищем решение, которое устроит обоих.»	1 уровень разрыва	Сделал В споре Дениса и Ильдара за ворота решение принято за обоих за 40 секунд. Ситуация 4 · 11:30 «Давайте так: с 18 до 19:30 ворота у Дениса, дальше у Ильдара.»

Где разрыв виден в индикаторах

Разговор с подчинённым	L2.4.3	Помогает руководителю найти решение вопросами, а не готовым ответом	C2 09:30 0	C5 13:00 0	C8 17:15 2
Делегирование	L2.2.1	Делегирует результат руководителю группы, а не задачи его сотрудникам	C2 09:30 0	C8 17:00 2	
Конфликт руководителей	L2.5.2	Возвращает конфликт сторонам с рамкой решения, если они могут договориться сами	C4 11:30 0		
К вечеру разрыв сокращается	L2.2.4	Возвращает руководителю проблему вопросом «как вы решите?»	C2 09:30 0	C4 11:30 0	C8 17:15 2

Вывод линзы

Андрей описывает вовлекающий стиль, а действует директивно. Он знает, как правильно, — поэтому обучение «теории» ему не поможет; нужна отработка в практике.

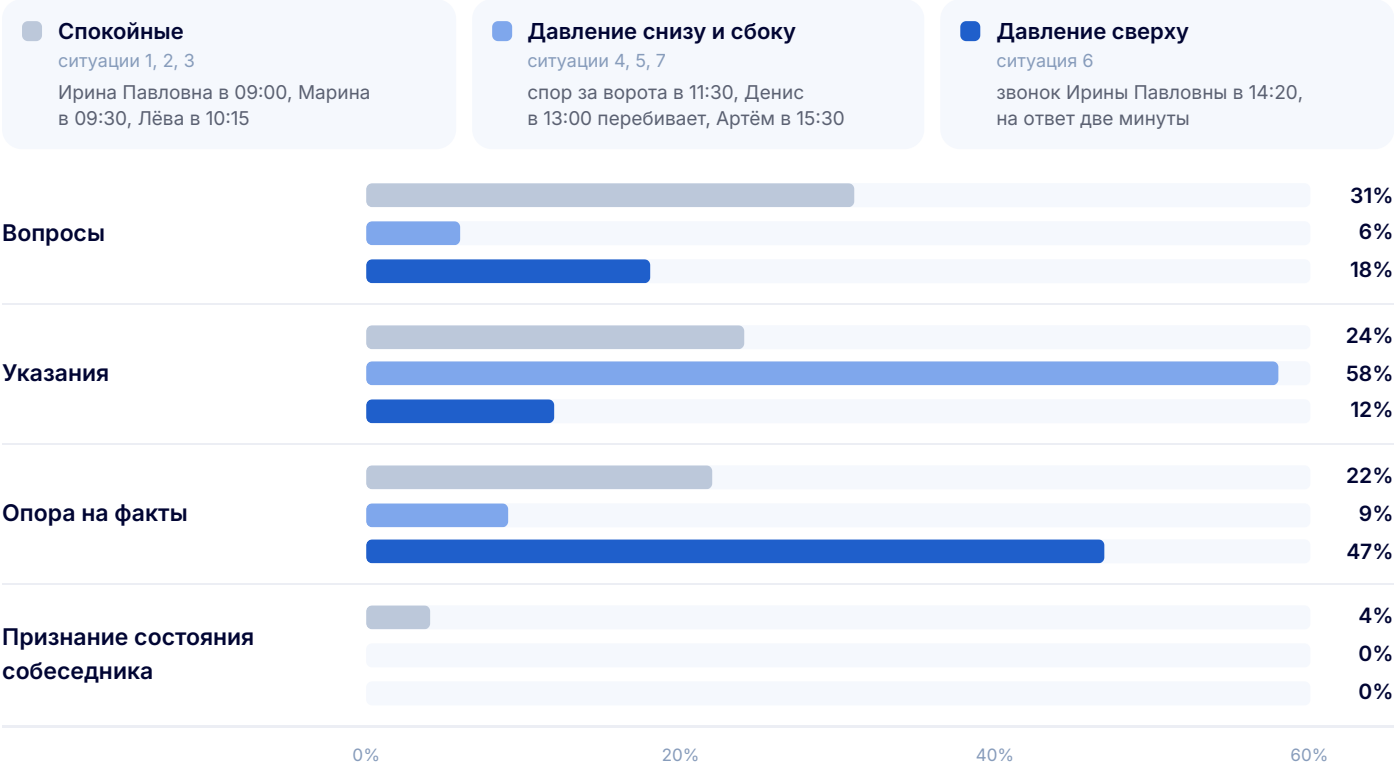
Что это значит для HR

В тестах знаний и опросниках о себе Андрей, скорее всего, покажет хороший результат: правильный ответ он знает. Прогресс стоит измерять по поведению — в работе и при повторной оценке параллельной формой. В эпилоге Андрей сам назвал два из трёх расхождений: «не стал бы забирать клиента у Марины» и «сначала спросил бы, что происходит на смене».

Линза «Под давлением»

Как меняется стиль, когда горит

Как меняется речь Андрея, когда разговор напряжённый. Доли речевых действий от всех высказываний в каждом режиме; каждое высказывание размечено по словарю из 12 речевых действий.



Вывод линзы

Давление сверху собирает: больше фактов, чёткая альтернатива. Давление снизу и сбоку переключает в приказной режим: вопросы исчезают почти полностью.

Один день — два режима

13:00 · давление снизу · звонок Денису, только голос

Денис, цифры у тебя хорошие, тут вопросов нет. Но семь человек за два месяца — это ненормально. Давай ты будешь сдержаннее на смене, иначе мне придётся принимать меры.

ни одного вопроса · оценка вместо поведения · угроза

14:20 · давление сверху · звонок Ирины Павловны, на ответ две минуты

Ирина Павловна, с понедельника не сможем: у нас минус два курьера в Восток-5 и вечерние окна и так проседают. Предлагаю пилот: день в день для «ТехноДома» в одной зоне со следующей среды. Если неделю держим SLA, расширяем.

факт · альтернатива · критерий · срок

Что видно в цифрах

- Вопросы.** 31% в спокойных разговорах и 6% — когда давят снизу и сбоку. Самые трудные разговоры с руководителями групп Андрей проводит почти без вопросов.
- Указания.** С 24% до 58%. В разговоре с Денисом — угроза «иначе мне придётся принимать меры», а после его перебивания — указание «Просто без крика».
- Опора на факты.** 47% под давлением сверху — вдвое больше, чем в спокойных разговорах. Этот навык у Андрея есть, и его можно переносить в разговоры с подчинёнными: факты вместо оценок вроде «сдержаннее».
- Признание состояния собеседника.** 4% в спокойных разговорах и 0% под любым давлением.

Что делать руководителю

Разбирать с Андреем трудные разговоры с руководителями групп по одному вопросу: сколько вопросов он задал до первого решения. Цель на три месяца — хотя бы два вопроса до решения в каждом таком разговоре.

Линзы «Уровень действий» и «Радар»

Где работает и что замечает

Уровень действий

На каком управленческом уровне Андрей действовал на самом деле. Каждое действие отнесено к одному из четырёх уровней.



Работает на уровень ниже своей должности: решает задачи за руководителей групп. Типичный разрыв при переходе от «руководителя сотрудников» к «руководителю руководителей».

Радар: замечено 8 из 14 сигналов

В сессии заложены 14 скрытых сигналов четырёх типов. Засчитывается сигнал, который участник назвал или на который отреагировал без подсказки.



Сигналы в цифрах Андрей замечает все, сигналы о людях — один из четырёх. В группе: сигналы данных замечают 78%, сигналы о состоянии людей — 31%.

Пропущено · 6

- люди «третьи выходные подряд» — Марина, 09:30
- люди «меня они уже не слушают» — нужен навык, а не замена, Марина, 09:30
- люди «две недели пишу в чат» — Ильдар, 11:30; сообщения видны в чате «Руководители групп» с утра
- стороны интересы Ильдара, когда у него забирают курьеров, 09:30
- стороны интерес Артёма к выручке по клиенту, 15:30
- риски обновление WMS в ночь старта пилота — было в письме ИТ-службы в 08:50 (не открыто) и в сноске на дашборде

Замечено · 8

- данные «с учётом возвратов» у Ирины Павловны в 09:00 — связал с методикой в 10:15
- данные сноска Лёвы: возвраты с 14.09 считаются по новой методике
- данные рост опозданий — в вечерних окнах Восток-3 и Восток-5
- данные в Восток-5 на 2 курьера меньше плана — назвал в 14:20
- риски двое курьеров на больничном
- риски «с понедельника» невыполнимо
- стороны Ирине Павловне нужен ответ до совещания у генерального
- люди три выходных интервью о крике на смене

Приоритеты — тоже данные

Утренняя почта, 08:50: девять писем, задание — отметить три, которые откроете первыми.

Ирина Громова	План по SLA к пятнице	1
Марина Ковалёва	Можно на минуту? ТехноДом	открыто
Лев Белкин	Разбор опозданий: +18% за 2 недели	2
Ильдар Сафин	Ворота 3–4 по вечерам — повторно	открыто
Отдел персонала	Выходные интервью: группа сортировки, сентябрь	8-м
Артём Зуев	ТехноДом: хорошие новости!	3
ИТ-служба	Плановое обновление WMS в ночь на среду	не открыто
Бухгалтерия	Авансовые отчёты до 10-го	открыто
Корпоративный портал	Осенний забег «Ориентира» 18 октября	открыто

Письма о цифрах открыты за 40 секунд, письмо о людях — восьмым из девяти. Письмо ИТ-службы о простое WMS не открыто.

Демонстрационные данные. Порядок писем 4–7 в отчёте не показывается.

Линзы «След в людях» и «Обучаемость по ходу»

Как слова меняют команду и как быстро он учится

След в людях: утро → вечер

У каждого персонажа есть скрытые шкалы доверия и напряжения от -2 до +2. Их меняют правила сценария по зафиксированному поведению Андрея, а персонаж отвечает в соответствии со своим состоянием.

○ утро ● вечер, лучше ● вечер, хуже ● пик днём

	Ирина Павловна директор по операциям	доверие 0 → +2 	напряжение +1 → 0 	Получала цифры во всех трёх разговорах, в 14:20 — готовую альтернативу.
	Марина группа курьеров	доверие 0 → +1 	напряжение +1 → +2 → +1 	Клиента забрали, нагрузку не сняли; после вопроса в 17:15 напряжение снизилось.
	Денис группа сортировки	доверие 0 → -1 	напряжение 0 → +2 	Указание без вопросов и угроза в 13:00.
	Ильдар группа возвратов	доверие 0 → -2 	напряжение 0 → +1 	Дважды решили без него: курьеры в 09:30, ворота в 11:30.
	Артём ключевые клиенты	доверие 0 → 0 	напряжение — 	Граница поставлена, отношения сохранены.

После одного дня 2 из 4 руководителей групп в худшем состоянии, чем утром. Начальник — в лучшем.

Четвёртый руководитель группы, ПВЗ, в сюжете дня не участвует. Правила вида: «решение за собеседника без его участия → доверие -1», «угроза → напряжение +1, доверие -1».

Обучаемость по ходу: 09:30 → 17:30

Последствия утренних решений приходят в тот же день, без пометок и подсказок. Сравнивается поведение до и после.

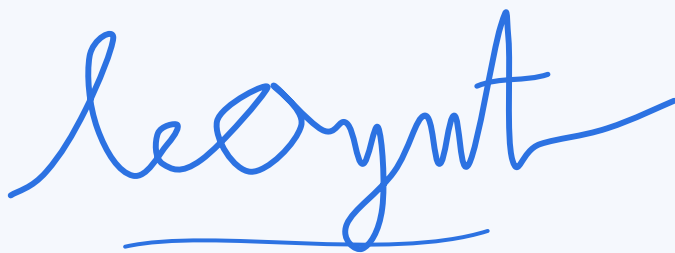
09:30	Решение за Марину без вопросов 0	Делегирование: уровень 0 «Хорошо, давайте я сам позвоню в „ТехноДом“ сегодня и закрою вопрос.»
16:05	Последствия	В 15:52 «ТехноДом» написал Андрею лично Марина: «Андрей, „ТехноДом“ теперь звонит вам? Мне им что-то отвечать или нет?»
17:00	Сам назвал ошибку	Итоговый созвон с Ириной Павловной «С „ТехноДомом“ — моя ошибка: я забрал клиента на себя, и теперь Марина не в процессе.»
17:15	Первый открытый вопрос подчинённому 2	Делегирование: уровень 2 «Марина, что вам нужно, чтобы вести „ТехноДом“ самой?»
17:30	Эпилог: назвал оба промаха	«Что бы вы сделали иначе?» «Наверное, не стал бы забирать клиента у Марины. И с Денисом — сначала спросил бы, что происходит на смене, а потом уже говорил про текучесть.»

Вывод линзы

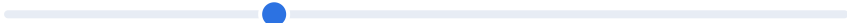
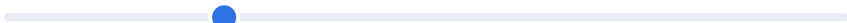
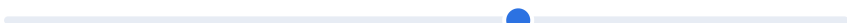
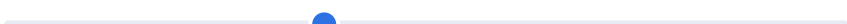
Высокая обучаемость: после обратной связи Андрей меняет подход в пределах одного дня. Хороший прогноз для обучения — кандидат в кадровый резерв при условии работы над делегированием.

Почерк

Подпись управленческого стиля



У двух руководителей с одинаковыми баллами может быть совсем разный почерк. Почерк помогает понять, как человек придёт к результату и с кем ему будет трудно. Оси — не оценки, а стиль: ни один полюс не лучше другого.

Указываю		Вовлекаю	32
Под давлением снизу и сбоку указания — 58% высказываний			
Задача		Люди	26
Сигналы в данных — 4 из 4, о людях — 1 из 4			
Решаю быстро		Собираю факты	61
Два вопроса к данным до решения в 10:15; спор за ворота решён за 40 секунд			
Делаю сам		Через других	38
18% действий — «делаю сам», 41% — напрямую с людьми			
Контролирую		Доверяю	52
Способ выполнения не диктует; проверку ставит там, где есть показатель			
Здесь и сейчас		Последствия	58
Пилоты с критерием расширения; последствия для соседних групп учитывает реже			

С кем Андрею будет легко

- С руководителем, который ждёт цифр и альтернатив: доверие Ирины Павловны за день выросло с 0 до +2.
- С аналитиками и со всеми, кто приходит с данными: разговор с Лёвой — самый продуктивный эпизод дня.
- С самостоятельными руководителями групп, которым нужны цель и показатель: способ выполнения Андрей не диктует.

С кем будет трудно

- С тихими руководителями групп, которые не настаивают: Ильдар две недели писал в общий чат, за день его дважды не спросили — доверие -2.
- С перегруженными людьми, которые стесняются просить: «третьи выходные подряд» Марины остались без ответа.
- С сильными и жёсткими собеседниками снизу: разговор с Денисом перешёл в указания и угрозу, напряжение +2.

Как с ним лучше работать руководителю

- Давать обратную связь фактами и последствиями: Андрей принимает её быстро и меняет подход в тот же день.
- Спрашивать не о решениях Андрея, а о решениях его руководителей групп и о том, чем он им помог.
- Ставить задачи развития в формате пилота с критерием — это его рабочий язык.
- Перед трудными разговорами с подчинёнными договариваться о правиле «сначала два вопроса»: под давлением снизу вопросы у Андрея почти исчезают.

План развития и беседа

Три месяца до повторной оценки

Формат 70/20/10: большая часть развития — в реальной работе, пятая часть — через наставника и обратную связь, десятая — обучение. Срок — до повторной оценки в январе 2027 года.

70% Задачи на работе	20%	10%
----------------------	-----	-----

70% Задачи на работе

Октябрь — ноябрь	Вернуть «ТехноДом» Марине: одна совместная встреча с клиентом — об этом Марина попросила сама, — дальше клиента ведёт она. Результат: через месяц клиент обращается к Марине.
С октября, еженедельно	Встреча с руководителями групп по показателям. Решения о ресурсах между группами — курьеры, ворота — принимают руководители групп вместе; Андрей задаёт рамку и критерий.
Октябрь	Повторный разговор с Денисом по схеме «что произошло — к чему привело — что нужно иначе», с критерием и проверкой раз в неделю.
Ноябрь — декабрь	Вместе с Мариной и Артёмом подготовить правило согласования обещаний клиентам между направлением и коммерческим блоком.

20% Наставник и обратная связь

Раз в две недели	Наставник — руководитель уровня выше с опытом управления через руководителей групп. Разбор двух эпизодов: где Андрей решил сам, а где вернул задачу.
Раз в месяц	Короткий вопрос руководителям групп: «В каких вопросах вы решали сами, а в каких Андрей решил за вас?»
10% Обучение	
Ноябрь	Практикум «Делегирование руководителям групп» — с отработкой в разговорах, не лекция. Это приоритет программы и для всей группы кампании.
Декабрь	Практикум «Трудный разговор и обратная связь на конкретике».

Повторная оценка

Через 3 месяца, в январе 2027 года, — параллельной формой: те же компетенции, другие ситуации. Признак прогресса — рост «Делегирования» и «Развития людей» больше погрешности (±3 балла) и риск «работа не на своём уровне» не выше «умеренного».

Вопросы для развивающей беседы руководителя с Андреем

Беседу лучше начинать с сильных сторон и вести вопросами: обратную связь на фактах Андрей принимает быстро.

1 «В 14:20 у вас было две минуты, и вы предложили пилот с критерием. Что помогло собраться так быстро?»	2 «В 09:30 вы взяли разговор с „ТехноДомом“ на себя. Что в тот момент казалось главным?»
3 «Марина назвала, что ей нужно: один раз сходить с ней на встречу и выходной. Как вы это организуете?»	4 «Как через месяц станет видно, что Марина ведёт клиента сама?»
5 «Что, по-вашему, происходит на смене у Дениса? Как узнать это до следующего разговора?»	6 «Какое поведение на смене вы хотите видеть у Дениса — так, чтобы его можно было проверить?»
7 «Ильдар две недели писал в общий чат о воротах. Как сделать, чтобы такие сигналы доходили до вас раньше?»	8 «Какие из сегодняшних решений ваши руководители групп могли бы принять без вас?»

Порядок беседы

1 Начать с сильного: разбор данных в 10:15 и ответ Ирине Павловне в 14:20.

2 Разобрать один эпизод — 09:30 с Мариной: что произошло и к чему это привело к вечеру.

3 Опереться на то, что Андрей сам назвал в эпилоге: клиент Марины и разговор с Денисом.

4 Договориться о двух-трёх действиях из плана — с критерием и датой проверки.

Приложение

Хронология сессии и данные

Хронология дня

№	Время в сюжете	Событие	Формат	≈ мин	Ответы в отчёте
П	до начала	«Ваш стиль своими словами» — 3 коротких вопроса	голос или текст	2	текст, голос, текст
1	08:50 → 09:00	Утренняя почта · видеозвонок с Ириной Павловной «План по SLA»	почта + видеозвонок	6	выбор 3 писем; голос
2	09:30	Голосовое от Марины «Можно на минуту? ТехноДом»	мессенджер	5	голос 0:14; текст
3	10:15	Лёва: разбор опозданий — дашборд и созвон	дашборд + чат	6	текст, текст
4	11:30	Видеозвонок: Денис и Ильдар — «Ворота 3–4 по вечерам»	групповой видеозвонок	5	голос
5	13:00	Звонок Денису — один на один	только голос	5	голос 0:19; голос 0:11
6	14:20	Входящий звонок: Ирина Павловна, вне расписания	звонок, на ответ 2 минуты	3	голос 0:24
7	15:30	Артём звонит без предупреждения	видеозвонок	4	текст
8	16:30 → 17:15	Что произошло за день · «Итоги дня» с Ириной Павловной · пара слов Марине	лента + видеозвонок + чат	7	голос 0:41; текст
Э	17:30	«Что бы вы сделали иначе?»	голос или текст	1	голос

В последнем столбце — ответы, которые цитируются в отчёте. Всего за 44 минуты — 31 ответ: 19 голосом, 12 текстом.

Качество данных

- Пройдены 8 из 8 ситуаций, пролог и эпилог; длительность — 44 минуты.
- Согласие трёх ИИ-ассессоров — 94% индикаторов; 2 спорных случая разобрал эксперт-ассессор.
- Все цитаты сверены с расшифровкой дословно.
- Каждая компетенция — в 3–4 независимых ситуациях.
- В двух разговорах — только голос: так проверяется самостоятельность ответа.

Методика в пяти строках

- 1 8 компетенций × 2 уровня руководителей; для уровня «руководитель руководителей» — 41 поведенческий индикатор.
- 2 Сессия — один рабочий день из 8 ситуаций; каждая компетенция наблюдается минимум в 3 ситуациях.
- 3 Три независимых ИИ-ассессора находят поведение и подтверждают его дословной цитатой; расхождение на 2 уровня и больше уходит эксперту.
- 4 Баллы, риски и линзы считает формула по зафиксированным свидетельствам.
- 5 Текст отчёта пишет ИИ-редактор только из зафиксированных фактов; проверка — нет новых фактов, нейтральный тон.

Модель сверена с Korn Ferry Leadership Architect, DDI, Leadership Pipeline, CCL Benchmarks и SHL UCF без заимствования формулировок. Собственная точность «Почерка» подтверждается в пилоте ноября — декабря 2026 года сверкой с экспертами-ассессорами.

Словарь терминов

SLA	доля доставок в обещанное окно; цель квартала — 96%, в начале дня — 91,4%	СЦ	сортировочный центр; «Восток» — место действия сессии
WMS	складская система; её плановое обновление в ночь на среду — один из сигналов сессии	ПВЗ	пункт выдачи заказов; четвёртая группа направления, в сюжете не участвует
L1 и L2	уровни оценки: «руководитель сотрудников» и «руководитель руководителей»	Линза	дополнительный срез поведения поверх баллов: стр. 14–18

Поддержка HR

Кампания, доступ к отчётам, сроки
отдел развития персонала «Ориентир»

Методические вопросы, разбор отчёта
с консультантом
ООО «Академия навыков»

Первичные данные сессии — вопросы, ответы,
расшифровки
выгрузка из кабинета HR: PDF, CSV,
Markdown