

Как управленческие поединки помогли увидеть то, чего не показали оценка персонала и обучение руководителей

О компании

Производственная компания нефтегазовой отрасли реализовывала масштабный проект по развитию управленческой команды. Перед компанией стояла задача не только оценить руководителей среднего и высшего звена, но и сформировать кадровый резерв для дальнейшего развития бизнеса. В проекте приняли участие около 70 руководителей.

Компания уже использовала классические инструменты развития:

- оценку управленческих компетенций
- оценку потенциала руководителей
- обучение управленческим навыкам.

Однако после завершения этих этапов у руководства остался вопрос, на который ни один из инструментов не дал ответа.

Бизнес-задача

Компания принимала решения о кадровом резерве и назначении руководителей на более ответственные позиции. Для этого было недостаточно понимать, что знает руководитель. Важно было понять, как он действует, когда сталкивается с конфликтом интересов, дефицитом времени и необходимостью принимать сложные решения.

Руководству требовалось определить:

- кому действительно можно доверить управление людьми и ресурсами
- кто способен принимать решения под давлением
- кто умеет вести сложные переговоры
- кто защищает интересы компании даже в конфликтной ситуации
- кто сохраняет эффективность в условиях неопределенности.

Именно эти качества невозможно объективно оценить с помощью тестов, интервью или классического обучения.

Почему оценки и тренинга оказалось недостаточно

Оценка персонала позволила определить уровень управленческих компетенций каждого руководителя. Тренинг познакомил участников с современными инструментами управления и переговоров. Но оба подхода отвечали только на вопрос: «Что руководитель знает?» Они не показывали главного: «Как он будет действовать в реальной управленческой ситуации?» Именно этот вопрос был критически важен для принятия кадровых решений.

Решение

Чтобы увидеть реальное управленческое поведение руководителей, в проект были включены управленческие поединки по технологии Владимира Тарасова. Для участников разработали сценарии на основе типичных ситуаций, с которыми руководители сталкиваются в ежедневной работе компании. Во время поединков не проверялись знания.

Участники:

- принимали решения в условиях неопределенности
- вели переговоры при конфликте интересов
- защищали позицию компании
- убеждали оппонентов и реагировали на давление времени
- взаимодействовали с коллегами в сложных коммуникациях.

Формат турнира позволил каждому участнику попробовать себя не только в роли переговорщика, но и оценить действия коллег с позиции различных заинтересованных сторон.

В результате проявились реальные модели поведения, которые невозможно увидеть во время интервью, тестирования или классического обучения.

Что увидела компания

Именно во время управленческих поединков стало заметно, что некоторые руководители, успешно прошедшие оценку компетенций и обучение, в сложной коммуникации действовали совершенно иначе.



Как отметил один из руководителей компании: «На работе я видел этих людей совсем по-другому. Пока мы обсуждали ситуации - все выглядели сильными. Но как только началась настоящая коммуникация под давлением, многие стали действовать совершенно иначе. Именно тогда стало понятно, кто действительно умеет управлять.»

Эта обратная связь стала лучшим подтверждением того, что управленческие поединки позволяют увидеть не знания, а реальное управленческое поведение.

Результаты проекта

Использование управленческих поединков позволило компании:

- получить объективное представление о стиле управления каждого руководителя
- выявить сильных переговорщиков и сотрудников с высоким управленческим потенциалом
- определить ограничения, которые не проявились во время оценки компетенций и обучения
- принять более обоснованные решения при формировании кадрового резерва
- определить индивидуальные направления развития для каждого руководителя.

В результате компания получила более точную основу для принятия кадровых решений и дальнейшего развития управленческой команды.

Что показал этот проект

Проект подтвердил важную закономерность: компетенции и знания руководителя не всегда определяют его поведение в реальной управленческой ситуации.

Настоящий управленческий потенциал проявляется тогда, когда необходимо быстро принимать решения, вести переговоры, защищать интересы компании и работать в условиях давления.

Именно поэтому управленческие поединки стали для компании не просто форматом обучения, а инструментом оценки управленческого потенциала и принятия более точных кадровых решений.

Почему этот кейс важен для руководителей компаний

Ошибки при назначении руководителей обходятся дорого. Они приводят к конфликтам, снижению эффективности команд, потере времени и управленческих ресурсов.

Если после оценки персонала и обучения вы все еще не уверены, кому можно доверить управление людьми или ключевыми проектами, значит, компании не хватает инструмента, который показывает не знания, а поведение.

Управленческие поединки позволяют увидеть, как руководитель действует в условиях, максимально приближенных к реальной работе. Это помогает принимать более взвешенные решения при формировании кадрового резерва, назначении руководителей и развитии управленческой команды.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ООО «Бизнес-Эксперт Консалт» работает на рынке с 2012 года. Компания является партнером ЕБРР по консалтинговым услугам.

Услуги компании:

Стратегический и операционный консалтинг	Организационная диагностика бизнес-процессов Выстраивание, оптимизация и описание бизнес-процессов (управленческие, технологические с привлечением технических экспертов) Внедрение систем управления - BSC, KPI, MBO Подготовка к автоматизации
Управление персоналом	HR-аутсорсинг Разработка и внедрение HR-стратегии и политики Разработка и внедрение всех стандартов и процессов по управлению персоналом Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации. Оценка деловых и профессиональных компетенций персонала (360 °, DISC, тест Килмена, большая пятерка и др) Формирование и развитие HiPo Обучение персонала и карьерное развитие Ведение кадрового делопроизводства и/или аудит, абонентское обслуживание и пр. услуги
Маркетинг и продажи	Исследования рынка по различным направлениям (открытие бизнеса, анализ рынка/конкурентов и тд) Разработка маркетинговой стратегии

	Обучение персонала Выстраивание отделов продаж
Финансы и юридическая поддержка	Разработка бизнес-планов Разработка и внедрение систем финансового планирования и бюджетирования Нормирование процессов, расчет численности, ставок, потребности в персонале и оборудовании Юридический консалтинг

Подробнее о наших услугах, реализованных проектах и результатах работы вы можете ознакомиться на нашем сайте www.b-expert.kz