



АДАПТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ

**Как выстроить
системный подход**

Ольга Елисеева
«Инфосистемы Джет»

2023



>15 ЛЕТ

работаю в сфере ИТ



>200 ЧЕЛОВЕК

в технической дирекции



МВА, ментор





РУКОВОДИТЕЛЬ



Представитель компании для своей команды



Несет ответственность за «кусоч» бизнеса



Отвечает за команду, имеет рычаги влияния на нее



Отвечает за климат внутри команды

... и многое другое



СОДЕРЖАНИЕ



1 | Как мы подбираем кандидатов на должность руководителя

2 | Какие проблемы ждут начинающих руководителей

3 | За счет чего можно сделать адаптацию комфортной

ОТБОР НА ДОЛЖНОСТЬ РУКОВОДИТЕЛЯ



ФАКТЫ 2022 ГОДА



Рост количества
сотрудников
в **1,5** раза



На одного руководителя
групп **более 10**
сотрудников



Потеря
управляемости

НУЖНО 8 РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ВНУТРЕННИЕ КАНДИДАТЫ ИЛИ ВНЕШНИЕ?

1 | Составили список кандидатов

2 | Проанализировали, кто имел успешный опыт наставничества

3 | Проанализировали, кто имел успешный опыт лидерства внутри проектных команд

Анкета для сотрудника о работе наставника

Привет

Эта анкета необходима для того, чтобы улучшить в нашей компании адаптацию новых сотрудников. На период испытательного срока тебе был назначен наставник.

Ответь, пожалуйста, на вопросы, как строилось твое взаимодействие с наставником.

1. Оцените в баллах от 1 до 10, где 1 - самый низший балл, а 10 - самый высокий:

1.1. Насколько комфортно было общение с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.2. Насколько полезными/интересными были личные встречи с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.3. Ощущал/а ли ты поддержку наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.4. Насколько полезна была помощь наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.5. Насколько был понятен план работы с наставником?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.6. Насколько было понятно, что от тебя ждет наставник?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.7. Насколько оправдались Ваши ожидания от Наставника?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

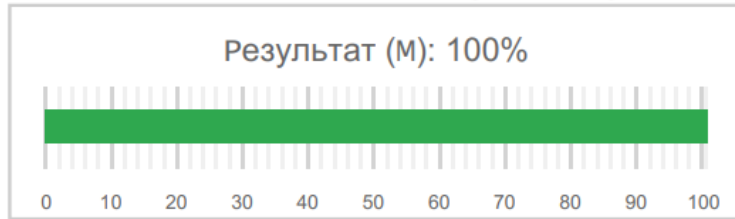
ТЕСТИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И НІРО



СВОДНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

BASE!PRO

МОТИВАЦИЯ (ХОЧУ)



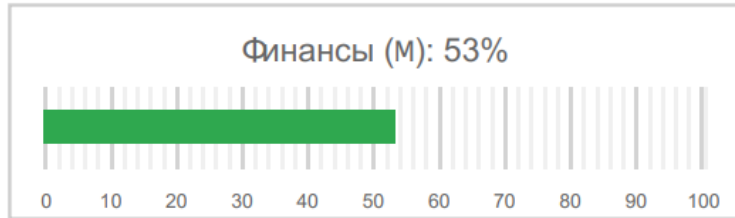
ПОТЕНЦИАЛ (МОГУ)



СТРЕСС (РИСКИ)



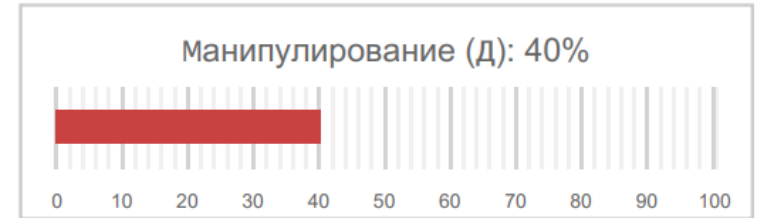
Финансы (М): 53%



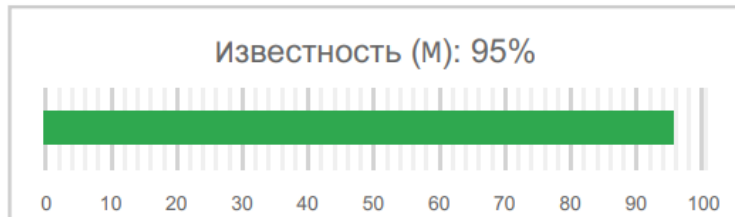
Коммуникативность (Р): 86%



Манипулирование (Д): 40%



Известность (М): 95%



Поиск нового (Р): 26%



Эксцентричность (Д): 47%



ТЕСТИРОВАНИЕ РУКОВОДИТЕЛЕЙ И НИРО



Результат (М)	Финансы (М)	Известность (М)	Рационализация (М)	Предсказуемость (М)	Консерватизм (М)	Люди (М)	Коллективность (М)	Гедонизм (М)	Творчество (М)	Открыты к изменениям
100	53	95	43	67	67	54	89	54	68	228
68	73	28	43	24	58	100	62	48	68	226
58	68	45	28	39	28	68	20	18	29	175
83	16	56	82	39	19	68	62	48	48	145
68	21	45	69	15	44	62	53	29	48	140
47	53	83	93	39	28	62	73	54	29	133
68	68	83	82	67	44	24	62	54	66	124
83	53	56	82	72	58	68	62	29	29	110
83	73	68	43	78	67	68	27	82	48	97
83	37	56	82	53	71	62	42	54	72	92
68	21	45	82	67	71	100	42	48	77	85
100	85	32	69	31	44	54	27	94	19	79
58	37	68	28	72	58	24	42	31	31	71
68	18	68	93	15	4	17	24	31	6	58

ИТОГО



6 из 8 вакансий закрыли
внутренними кандидатами



1 кандидат с рынка



1 вакансия еще не закрыта
(более 6 месяцев, 20+
собеседований)



КАКИЕ ПРОБЛЕМЫ ЖДУТ НАЧИНАЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ?



КАКАЯ ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ПРИ АДАПТАЦИИ?



Просто в воду кинули со словами «Плыви»



Информационный вакуум, в который попали



Жесткий отказ от старых привычек как рядового сотрудника



Не пояснили ожидания от новой роли

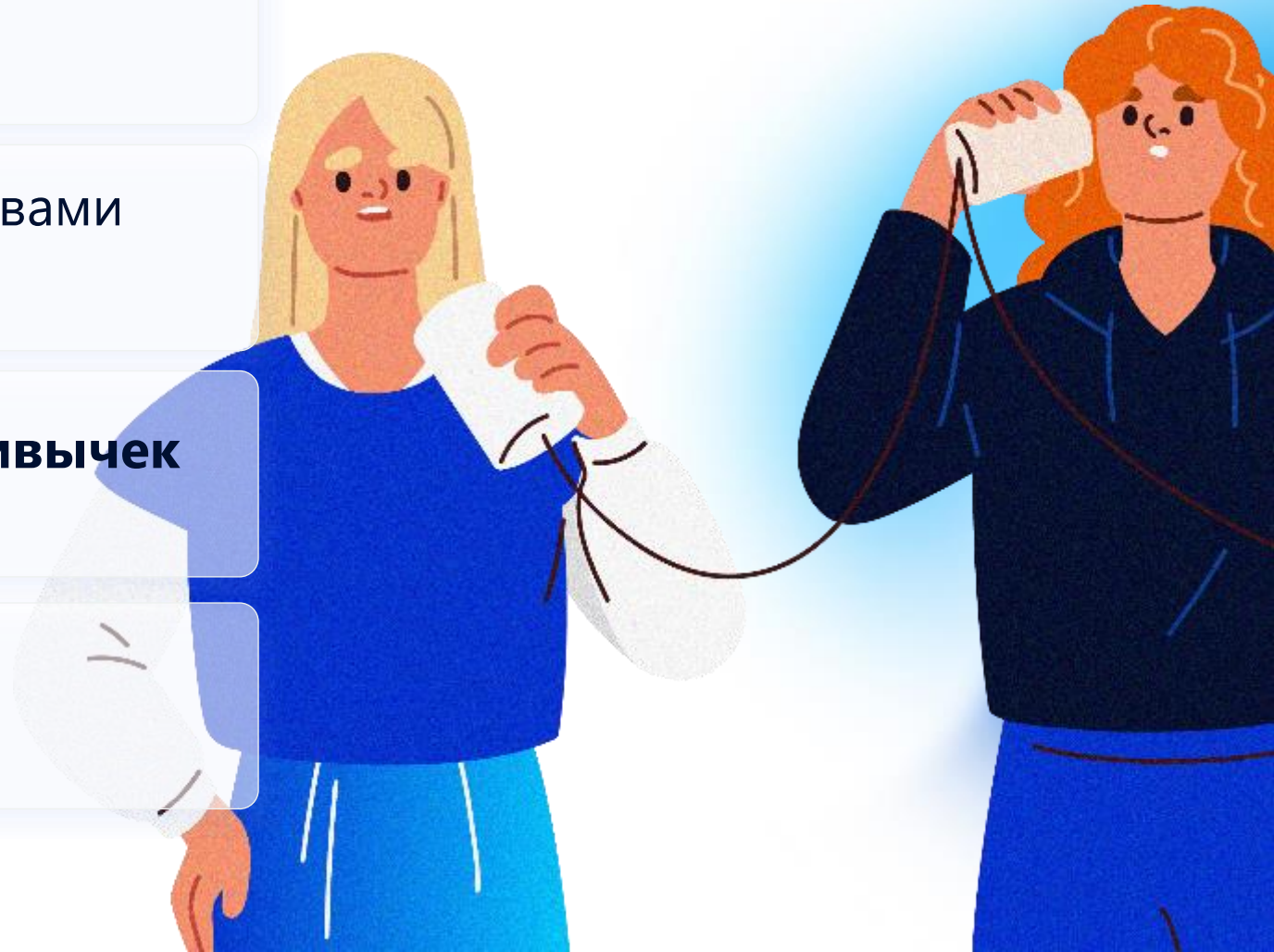
КАКАЯ ОСНОВНАЯ ПРОБЛЕМА ПРИ АДАПТАЦИИ?

61% Информационный вакуум, в который попали

55% Просто в воду кинули со словами «Плыви»

48% Жесткий отказ от старых привычек как рядового сотрудника

45% Не пояснили ожидания от новой роли



КАК ВАША КОМПАНИЯ СПОСОБСТВУЕТ АДАПТАЦИИ?



Выделяет ментора/наставника



Программа обучения для руководителей



Рекомендация пачки книг для прочтения



Непосредственный руководитель курирует и активно помогает

КАК ВАША КОМПАНИЯ СПОСОБСТВУЕТ АДАПТАЦИИ?



36%

Мой **руководитель назначил мне встречи** и сильно помогал

27%

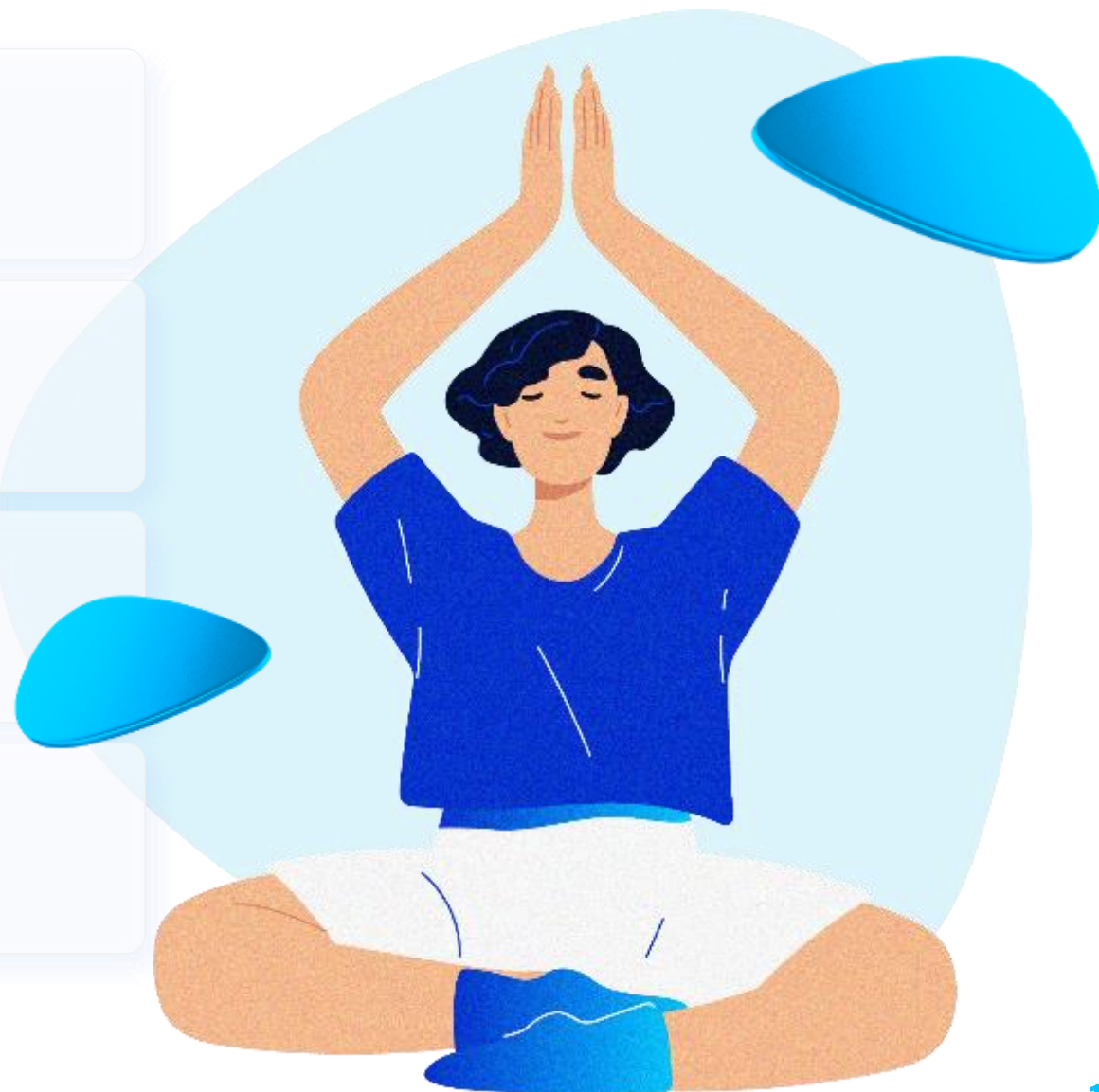
У меня **был ментор/наставник**

24%

Мне **порекомендовали пачку книг** для прочтения

23%

У меня была **программа обучения для руководителей**



ЕЩЕ НЕМНОГО СТАТИСТИКИ



От 6 месяцев на принятие себя в новой роли



22% оценили свою адаптацию на 4 и 5



72% оценили уровень стресса, как выше среднего



14% мне HR/HRBP назначил встречи и сильно помогал



ЗА СЧЕТ ЧЕГО МОЖНО СДЕЛАТЬ АДАПТАЦИЮ КОМФОРТНОЙ?



НАБОР МЕРОПРИЯТИЙ

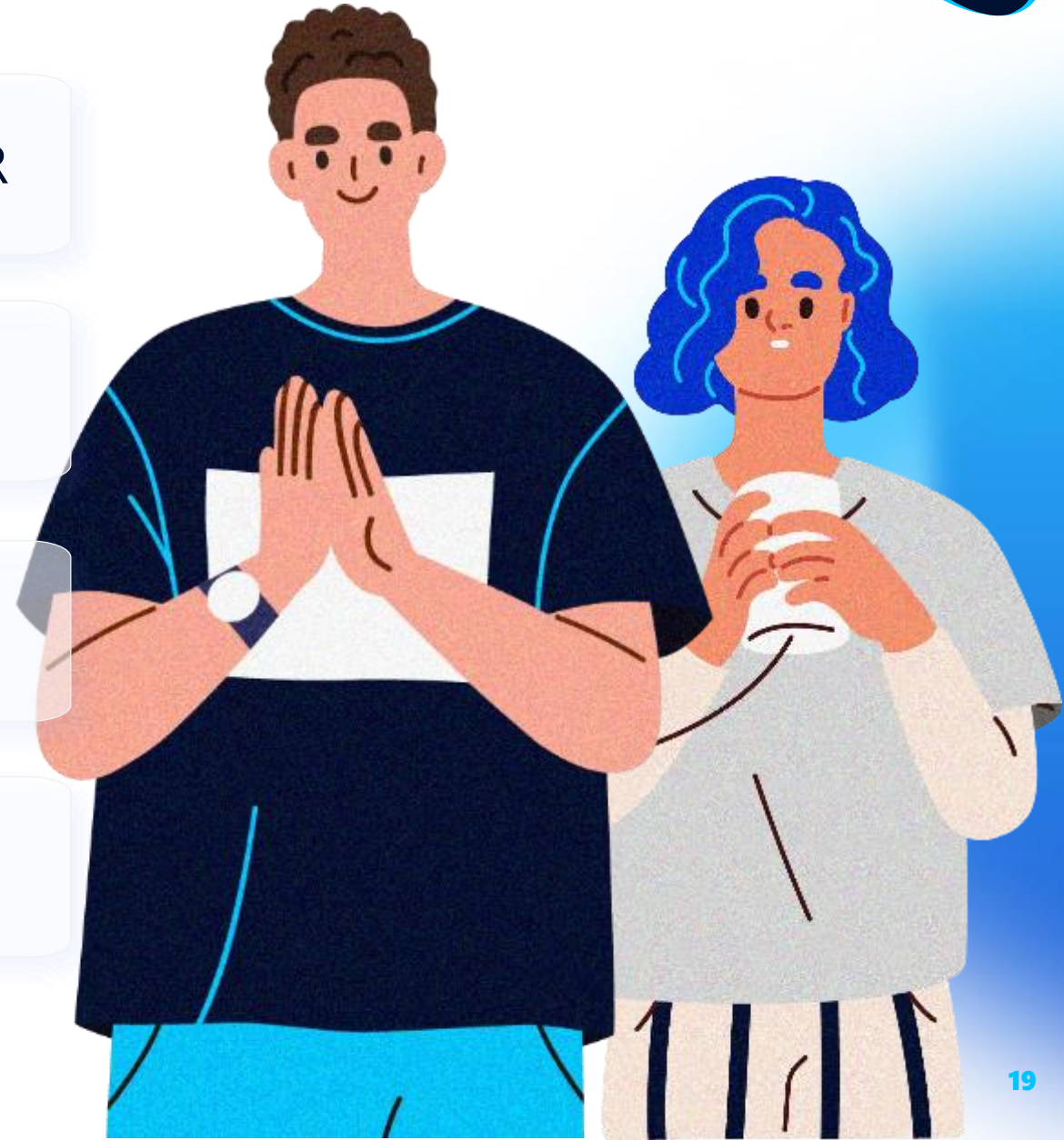


Регулярные встречи с руководителем и HR

Корпоративная wiki с наработками

Обучение для начинающих руководителей

Кейс-клуб



1. РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ



ТЕМЫ

1. Обсуждение задач на испытательный срок
2. Погружение в процессы компании, традиции, неформальные правила
3. Ответы на вопросы
4. Обсуждение матрицы с функциями руководителя
5. Обсуждение квалификационных требований руководителя в рамках процедуры Performance Review

ФОРМАТ

- 1 раз в неделю по 1 часу с руководителем
- Обсуждение всех документов занимает не менее 5 встреч
- 1 раз в две недели с HR

1.1 РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ. ЗАДАЧИ ИСПЫТАТЕЛЬНОГО СРОКА

Подзадача 3.1. Формирование ИПР и мотивационных профилей для всех сотрудников¶

Критерии:¶

- выполнены стартовые встречи со всеми работниками группы;¶
- проводятся регулярные (не реже 1 раза в месяц) встречи один на один с сотрудниками группы с целью выявления текущего состояния и потребностей сотрудников, получения и предоставления обратной связи;¶
- по результатам регулярных встреч с работниками группы сформированы/актуализированы мотивационные профили работников, учитывающие сильные стороны и стороны, требующие развития;¶
- проанализированы ИПР, карты компетенций для всех работников группы;¶
- ИПР актуализированы для всех работников группы, задачи ориентированы на максимальную пользу роста специалистов для эффективной работы в проектах и пресейле, а также с учетом планов развития направлений группы;¶
- согласованы с руководителями ДПВ и работником;¶
- задачи размещены/актуализированы на Jira;¶
- выполняется периодический контроль статуса выполнения задач, обновление карт компетенцией (не реже раз в квартал);¶

1.2 РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ. ФУНКЦИИ РУКОВОДИТЕЛЯ

- Управление вакансиями
- Адаптация сотрудников
- Планирование и контроль развития сотрудников
- Ресурсное планирование
- Взаимодействие со смежными структурами
- Развитие и инновации
- Стратегия

Матрица RACI — методика распределения полномочий и ролей в бизнес-процессах

Функция	РГ	РО	ЗРД	РД
Персонал				
Планирование и контроль развития специалистов				
Ведение карты компетенций сотрудников	R	A	CI	CI
Составление и контроль выполнения плана индивидуального развития (ИПР)	R	AC	I	I
Регулярные встречи с сотрудниками	R	A	I	I
Разработка и контроль выполнения плана обучения	R	A	I	I
Отправка сотрудников на семинары, тренинги и т.п.	R	A	I	I
Управление вакансиями				
Анализ и формирование потребностей в новых вакансиях	R	A	C	C
Подготовка описания вакансии, вопросов для телефонного собеседования	R	A	I	I

1.3 РЕГУЛЯРНЫЕ ВСТРЕЧИ. КВАЛИФИКАЦИОННЫЕ ТРЕБОВАНИЯ



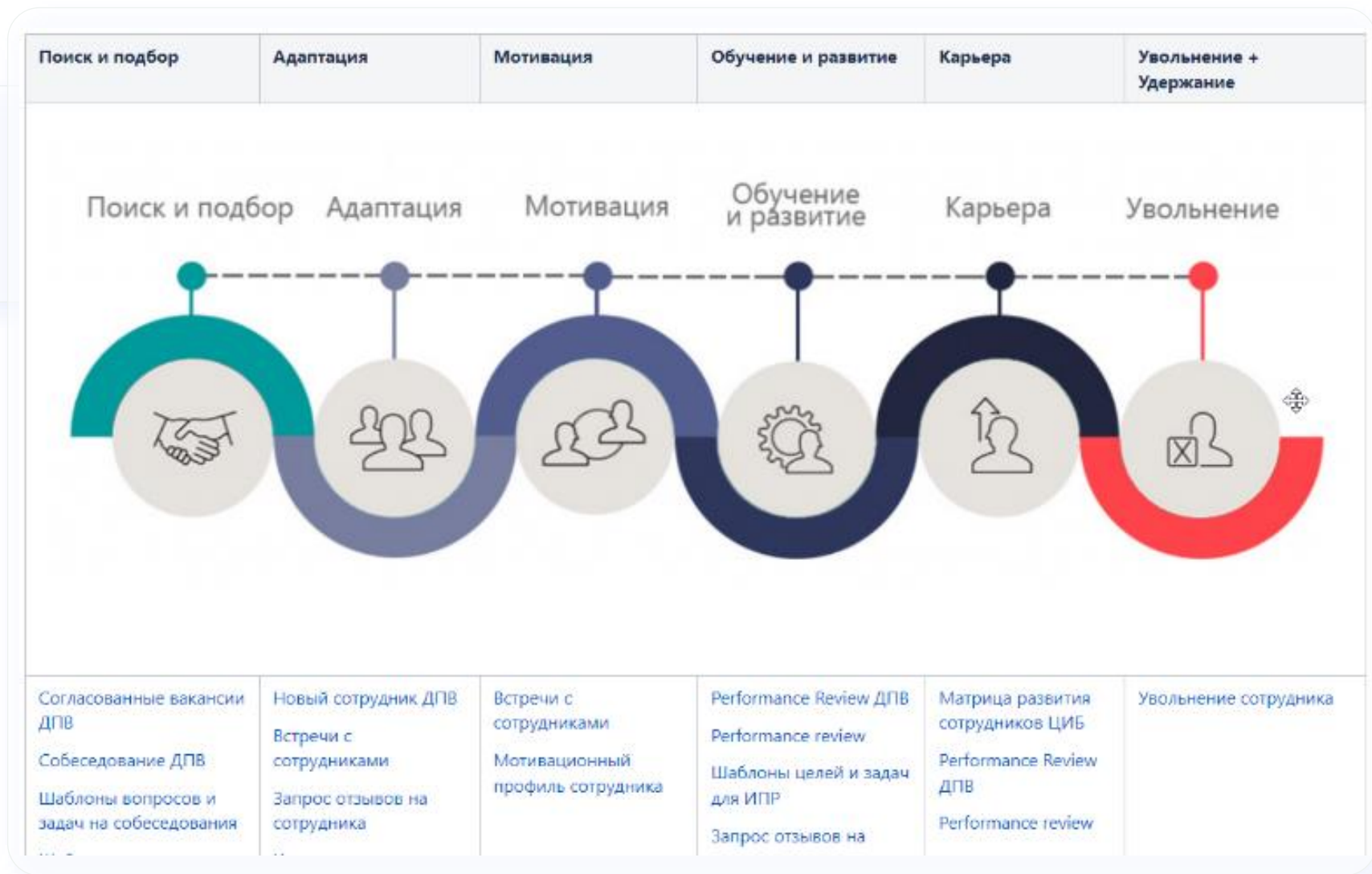
- Оценка технических компетенций
- Оценка управленческого опыта
- Оценка личных навыков

Роль	Оценка	Вес	Навык
<i>Внимание! Заполняются только поля, выделенные желтым цветом!</i>			Шкала оценки: 0 - не используется в работе; 1 - используется, но требует развития; 2 - используется и достаточно проработано.
Коммуникации	1		Управление конфликтами - перевод ситуации от эмоций к работе с желаемыми решениями проблемы. Для существенных противоречий интересов - уточнение их причин. Для несущественных противоречий - вычленение 1 деталей чтобы о них было проще договориться.
	1		Кооперация - мотивация и опыт организации работы в режиме win-win как с сотрудниками, так и с Заказчиками и 1 представителями смежных подразделений.
	0		Фасилитация - владение техниками и опыт организации 1 командной работы и управляемой дискуссии.
	1		Нетворкинг - постоянное построение сети социальных 1 связей как в Компании, так и за ее пределами.
	1		Фидбэк - умение предоставления и получения обратной 1 связи подчиненным, коллегам и руководителям.
	1		Аргументация - умение обосновывать свою позицию и 1 быть достаточно убедительным чтобы быть понятым и повлиять на понимание ситуации или мнение другого
	0		Личный бренд - узнаваемость в профессиональном 1 сообществе.
	1		Работа с текстом - деловая письменная коммуникация, 1 доступность и эффективность методических материалов для целевой аудитории.

2. КОРПОРАТИВНАЯ WIKI



- Набор статей
- Чек-листы
- Памятки



2. КОРПОРАТИВНАЯ WIKI



Построение беседы один на один

	Действия руководителя	Возможные фразы, выражения	Заметки
КОНТАКТ	Обсудить цель встречи	О чем ты хотел бы поговорить сегодня? Какие вопросы/сложности/сомнения у вас есть? Сегодня я хотел поговорить о... есть у тебя, что добавить в повестку встречи?	
	Обсудить проблему/задачу	У нас возникла проблема, хотел бы обсудить ее с тобой... Мне интересно твое мнение по поводу происходящего / проекта / задачи / клиента	
ОБСУЖДЕНИЕ	По ситуации в целом	Что происходит? Как у тебя обстоят дела? Что у тебя с загрузкой? Как ты себя чувствуешь в целом? (перегруз, бодрость...)	
	По задаче	Поделись, как продвигается работа над ...? Расскажи, что уже сделано по задаче ... Каков сейчас текущий статус задачи? Насколько мы продвинулись в решении задачи?	
	Самостоятельное решение задачи	Что у тебя получается? Что не получается? Насколько тебе удастся справиться с задачей самостоятельно? Какая помощь тебе требуется? Какие видишь альтернативы? Каковы у них плюсы и минусы? Какие есть сомнения / вопросы? Какие сложности возникли?	

3. ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ТЕМЫ

1. Постановка задач, контроль
2. Делегирование
3. Управление своим временем
4. Обратная связь
5. Ситуационное лидерство
6. Мотивация
7. Подбор персонала

3. ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ТЕМЫ

1. Постановка задач, контроль
2. Делегирование
3. Управление своим временем
4. Обратная связь
5. Ситуационное лидерство
6. Мотивация
7. Подбор персонала

ФОРМАТ

- Стартует по мере набора группы
- Внешний тренер
- Длительная программа: 2 месяца (4 часа 1 раз в неделю)
- С домашкой

3. ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



У тебя в команде 3 сотрудника с разным балансом мотивации/компетенции. Опиши процесс постановки задач по SMART и саму задачу для каждого из них



Возьми трех коллег, это могут быть твои сотрудники или руководители, и составь для них карту мотиваторов:

- Ведущие мотивы
- Поведение, которое раскрывает мотивы
- Чем можно мотивировать
- Чем можно демотивировать

3. ОБУЧЕНИЕ ДЛЯ НАЧИНАЮЩИХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



ПЛАН ДЕЙСТВИЙ НА 6 МЕСЯЦЕВ

- Составить перечень задач, определить тип **делегирование** и сотрудников [31.05.2023](#)
- Дополнить профиль мотивации сотрудников [30.06.2023](#)
- Разработать индивидуальные планы **развития** сотрудников [31.05.2023](#)
- Развитие собственных **soft skills**:

В срок до [31.07.2023](#) пройти один тренинга по одной из тем:



Эмоциональный
интеллект



Презентация
отчетов



Ораторское
искусство



4. КЕЙС-КЛУБ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



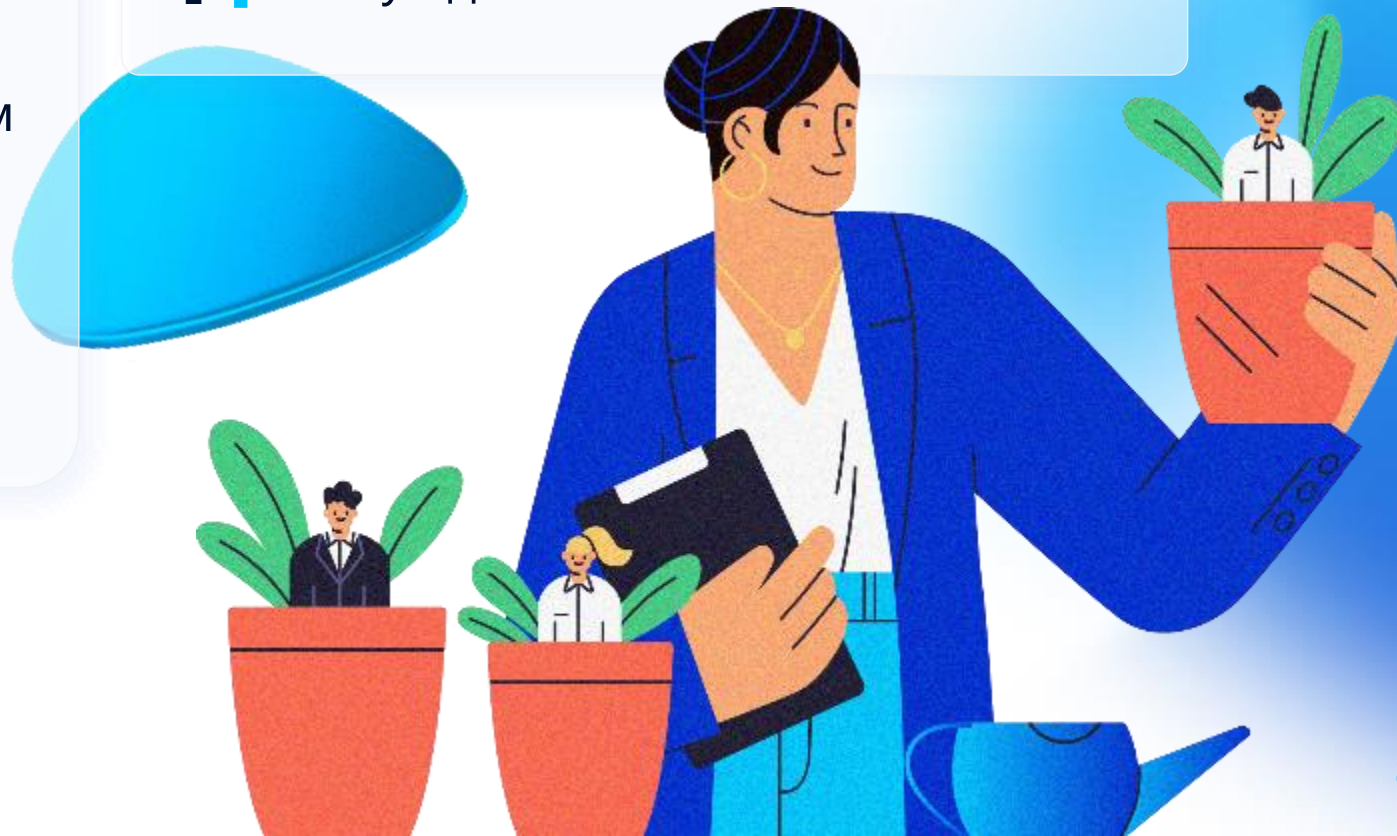
1 | Реальные кейсы компании

2 | Один руководитель играет самого себя, а другой — сотрудника

3 | **Отработка разговоров:**

- 1:1
- Несоответствие ожиданиям
- Увольнение
- Повышение зарплаты
- Разговор с перегоревшим сотрудником

4 | Обсуждение кейса



4. КЕЙС-КЛУБ ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ



Состав участников
был постоянным

В первую встречу участники
были добровольцами

Самые первые кейсы были очень
жизненными и актуальными
для участников

К следующим встречам кейсы
собирали с участников группы

61%

Информационный вакуум, в который попали

- Функции руководителя
- Встречи 1 на 1
- Корпоративная wiki

55%

Просто в воду кинули со словами «Плыви»

- Задачи на испытательный срок
- Функции руководителя
- Корпоративная wiki
- Обучение
- Встречи 1 на 1

48%

Не пояснили ожидания от новой роли

- Задачи на испытательный срок
- Функции руководителя
- Корпоративная wiki
- Квалификационные требования

45%

Жесткий отказ от старых привычек как рядового сотрудника

- Обучение
- Кейс-клубы
- Встречи 1 на 1



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Ольга Елисеева
«Инфосистемы Джет»

[@smestavcareer](#)

2023



@smestavcareer



2023

Чек-лист