APP.THINK | DELO
Не угадывай — готовься

Совещание директоров дивизионов «Арнеро» — разбор Вашего совещания

Вы — Саша Гордиенко, Склады и комплектация заказов (директор дивизиона) · за столом 6 человек: Виктор Ковригин, Ольга Верещагина, Кирилл Данилевский, Тимур Гайнуллин, Геннадий Пряхин

Совещание — 30 минут · Настрой коллег: деловые · Открытость: как в кейсе · Темп: обычный

Баллы по компетенциям

Компетенция	Балл	Уровень
Влияние и убеждение	3 из 5	средний
Командная работа	3 из 5	средний
Организация обсуждения	3 из 5	средний
Анализ в дискуссии	2 из 5	ниже среднего

Сильнее всего у Вас вышли начало и защита линии сортировки: в первую же минуту Вы предложили резать по отдаче на рубль, а на требование вырезать линию целиком ответили сроком «Ферналя» и его выручкой; слабее всего — ведение итога и проверка чужих доводов. Группа согласовала одну строку — первую очередь линии, 6 млн ₽ из 80; [redacted]

Сильные стороны и что развивать

Сильные стороны

- В первую же минуту Вы предложили понятное правило отбора — отдачу на рубль и цену отказа, и Тимур с Виктором его приняли. Так разговор с самого начала пошёл о проектах, а не о том, кто сколько должен отдать. Ваши слова на 00:36 совещания: «Коллеги, предлагаю порядок: идём по проектам, где отдача на рубль выше и цена отказа меньше.».
- Когда Тимур, а за ним Виктор потребовали вырезать линию сортировки целиком, Вы спокойно ответили данными — сроком клиента и его выручкой в год, — и первая очередь осталась согласованной. Защита цифрами, а не просьбой, и удержала решение группы. Ваши слова на 15:15 совещания: «Тимур, линию целиком не отдам: [redacted]».
- Вы без вопроса выложили сведения о свободных 22 000 м² на северном терминале и под них сами отдали южный склад. Открытый вклад своего дивизиона даёт право требовать того же от коллег. Ваши слова на 09:23 совещания: «А у меня на столе ещё южный склад за 8 млн: [redacted]».

Что развивать

- Когда Виктор предложил срезать всем поровну, Вы вернулись к своему порядку, но не объяснили, почему это не работает: резать нужно конкретные проекты с разной отдачей, а их стоимость на равные доли не делится. Без довода по сути порядок держится только на согласии коллег, а не на том, что он лучше. Ваши слова на 05:54 совещания: «Виктор, раз "поровну" — так давайте по отдаче.».
- Вести итог не взялся никто: на вопрос Геннадия, кто будет записывать решения и следить за временем, Вы ответили о своей линии, а в конце назвали [redacted] Ваши слова на 26:44 совещания: «Ольга, спасибо — [redacted]».
- К Ольге Вы обратились рано и по имени, но спрашивали о цене её проекта, а от платформы разговор

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

увели. [redacted] Ваши слова на 08:04 совещания: «Ольга, я не про платформу — сколько стоит ваш проект и что будет с "Альвифармом" без него?».

Что попробовать в следующий раз

- Когда спрашивают, кто будет вести записи и следить за временем, возьмите это сами и после каждой согласованной строки называйте сумму по доске и сколько осталось минут.
- Когда кто-то предлагает поделить поровну, покажите на таблице, что резать нужно конкретные проекты с разной отдачей и что их стоимость на равные доли не делится, — и предложите свой критерий.
- Если коллега просит не резать проект целиком, спросите по имени, что за этим стоит, [redacted]
- Когда нескольким строкам не хватает одного голоса, назовите их по очереди и спросите, кто из оставшихся готов поддержать, прежде чем возвращаться к своему проекту.

Компетенции подробно

Признак: есть, частично, нет или нет материала. Время — от начала совещания.

Влияние и убеждение — 3 из 5, средний

Сильнее всего Вы выглядели, когда защищали линию сортировки: на требование Тимура и Виктора вырезать её целиком Вы ответили требованием «Ферналя» и его выручкой, а южный склад отдали с доводом о свободных [redacted]

Довод, а не нажим — частично

- + «А по линии:[redacted]» (на 04:05 совещания) Свою позицию по линии Вы держите на требовании клиента и сроке из папки, а не на словах «так надо».
- − «Виктор, раз "поровну" — так давайте по отдаче.» (на 05:54 совещания) Когда Виктор предложил срезать всем одинаково, Вы вернулись к своему порядку, но так и не объяснили по сути, почему равная доля не работает: проекты с разной отдачей на равные части не делятся. Испытание: Всем поровну.

Довод для адресата — нет

- − «Тимур, площадь — северный терминал:[redacted]» (на 18:20 совещания) [redacted]

Свой дивизион — по существу — есть

- + «Тимур, линию целиком не отдам:[redacted]» (на 15:15 совещания) На требование вырезать линию целиком Вы ответили данными о клиенте и его выручке, и строка с первой очередью осталась согласованной. Испытание: [redacted].
- − «Тимур, по складам осталось только WMS за 3 млн[redacted]» (на 24:38 совещания) Систему учёта Вы отдаёте тем самым доводом, который говорит за её сохранение: без поддержки и со штрафами она как раз нужна.

Торг и компромисс — частично

- + «Виктор,[redacted]» (на 10:06 совещания) Вы связали свою поддержку [redacted]
- − «Геннадий, юг за 8 млн — моя часть, поддержите, и считаем дальше.» (на 22:02 совещания) Посчитав доску, Вы снова взялись за южный склад, [redacted]

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

Ведёт группу к решению — частично

- + «Коллеги, предлагаю порядок: идём по проектам, где отдача на рубль выше и цена отказа меньше.» (на 00:36 совещания) Вы первым предложили правило отбора, и Тимур с Виктором сразу его приняли: разговор пошёл по отдаче проектов.

Командная работа — 3 из 5, средний

Балл 3: на требование Тимура вырезать линию целиком Вы ответили спокойно и цифрами клиента, сами выложили свободные 22 000 м² на севере и удержали согласованную первую очередь. До четырёх не хватило вовлечения и общей работы: к Ольге Вы обратились рано и по имени, но спрашивали о цене её проекта и увели разговор от платформы, о которой она просила, а на вопрос Геннадия, кто будет держать итог и следить за временем, ответа не прозвучало. Многие Ваши обращения к коллегам сводились к просьбе назвать цифру, а не к вопросам о том, что стоит за их проектами.

Вовлекает каждого — частично

- + «Ольга, у вас "Альвифарм" к 31 марта — назовите цифру по вашему проекту, посмотрим отдачу.» (на 07:01 совещания) Вы сами обратились к Ольге по имени и вспомнили её клиента, хотя спросили прежде всего о цене её проекта.
- − «Ольга, я не про платформу — сколько стоит ваш проект и что будет с "Альвифармом" без него?» (на 08:04 совещания) Ольга перед этим просила не резать платформу целиком, а Вы увели вопрос от платформы — [redacted] Испытание: [redacted].

Слышит и опирается на сказанное — частично

- + «Тимур, площадь — северный терминал: [redacted]» (на 18:20 совещания) [redacted]
- + «Кирилл, [redacted]» (на 23:54 совещания) [redacted]

Конфликт и тон — есть

- + «Тимур, линию целиком не отдам: [redacted]» (на 15:15 совещания) На требование Тимура вырезать линию целиком Вы ответили спокойно и цифрами клиента, без встречного упрёка. Испытание: [redacted].

Открытость и честность — есть

- + «А у меня на столе ещё южный склад за 8 млн: [redacted]» (на 09:23 совещания) Вы без вопроса выложили сведения о свободной площади на севере и под них отдали собственный южный склад.

Общий результат выше своего — частично

- + «Виктор, линия уже согласована первой очередью — 6 млн на доске, и это не обсуждается заново.» (на 16:41 совещания) Под повторным нажимом Вы удержали принятое группой решение и сразу вернули разговор к тому, что ещё не названо. Испытание: [redacted].
- − «Кирилл, парк — не мой дивизион, за него Виктор отвечает. А по линии: [redacted]» (на 04:05 совещания) Когда Геннадий спросил, кто будет записывать решения и следить за временем, Вы продолжили о своей линии, и его вопрос остался без ответа. Испытание: Кто ведёт записи.

Организация обсуждения — 3 из 5, средний

Вы в первую же минуту предложили резать по отдаче на рубль, коллеги это приняли, а линию сортировки Вы сразу вынесли на доску первой очередью — поэтому балл не ниже 3. Когда Виктор предложил срезать всем одинаково, Вы вернули разговор к отдаче, но не показали, почему одинаковая сумма на проекты не делится; а когда Геннадий спросил, кто будет записывать решения и следить за временем, никто за это не взялся. До 4 не хватило ведения итога: о времени Вы говорили «времени мало», но без плана на остаток, [redacted]

Порядок и критерии — частично

- + «Коллеги, предлагаю порядок: идём по проектам, где отдача на рубль выше и цена отказа

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

меньше.» (на 00:36 совещания) Вы в первую же минуту предложили критерий отбора — отдачу на рубль и цену отказа, и Тимур с Виктором его приняли.

- − «Виктор, раз "поровну" — так давайте по отдаче.» (на 05:54 совещания) Когда Виктор предложил срезать каждому дивизиону одинаково, Вы вернули разговор к отдаче, но не показали по сути, почему одинаковая сумма на конкретные проекты не делится. Испытание: Всем поровну.

Записи и доска — частично

- − «Кирилл, парк — не мой дивизион, за него Виктор отвечает.» (на 04:05 совещания) Геннадий спросил всех, кто будет записывать решения и следить за временем, а Вы ответили Кириллу о своём, и записи с временем так никто и не взял. Испытание: Кто ведёт записи.

Время — нет

- − «По доске: согласовано 6 млн, на столе ещё[redacted]» (на 22:02 совещания) На предложение Тимура зафиксировать разом всё, что стоит на доске, Вы перечислили строки, но не предложили плана на оставшиеся минуты — какие строки и в каком порядке довести до большинства — и сразу вернулись к своему южному складу. Испытание: Давайте разом.

Возврат к сути — частично

- − «Геннадий, конкретно:[redacted]» (на 20:57 совещания) Вы снова повторили Геннадию тот же довод о южном складе, что и в 18:56, и спор о складе пошёл по кругу, когда до конца оставалось меньше десяти минут.

Итоги — частично

- + «Виктор, первая очередь линии уже согласована — 6 млн на доске.» (на 08:34 совещания) Вы назвали согласованное ровно так, как оно стояло на доске, и сразу перевели разговор к следующей части.
- − «Ольга, спасибо —[redacted]» (на 26:44 совещания) Вы назвали строку зафиксированной, хотя большинства «за сокращение» у неё на доске так и не было.
- − «до 80 млн не хватило около 43,5 млн» (в письме) В письме недостающая сумма расходится с доской: согласовано 6 млн ₽ из 80, до цели не хватило 74 млн ₽.

Анализ в дискуссии — 2 из 5, ниже среднего

Вы опирались на цифры своего дивизиона — [redacted]

Опора на данные — частично

- − «Готов отдать часть линии — первую очередь за 6 млн:[redacted]» (на 02:45 совещания) Вы называете 6 млн ценой первой очереди, [redacted]
- + «Тимур, линию целиком не отдам:[redacted]» (на 15:15 совещания) На требование вырезать линию целиком Вы ответили данными — срок клиента и его выручка в год, — а не просьбой или обидой. Испытание: [redacted].
- − «Тимур, по WMS цифра честная: 3 млн,[redacted]» (на 25:08 совещания) Вы отдаёте систему учёта доводами, которые говорят за её сохранение: старая версия скоро останется без поддержки, а штрафы за ошибки идут каждый год.

Проверка чужих цифр и доводов — нет

- − Без цитаты: возможность была, а слов не было.[redacted] Испытание: [redacted].

Вопросы, которые вскрывают данные — частично

- + «Ольга, я про вашу цифру спросил — сколько стоит ваш проект и что будет с "Альвифармом" без

него?» (на 07:35 совещания) [redacted]
Испытание: [redacted].

Критерий сравнения — частично

- + «Коллеги, предлагаю порядок: идём по проектам, где отдача на рубль выше и цена отказа меньше.» (на 00:36 совещания) С первой минуты Вы задали понятное правило сравнения — отдача на рубль против цены отказа — ещё до того, как кто-то предложил резать всем одинаково.
- − «Виктор, раз "поровну" — так давайте по отдаче. У меня первая очередь линии за 6 млн уже на доске и Кирилл её поддержал.» (на 05:54 совещания) На предложение Виктора урезать всех одинаково Вы возвращаете свой порядок, но не объясняете, почему одинаковая сумма на каждый дивизион не работает, и сразу переходите к своей линии. Испытание: Всем поровну.

Рамка и честный итог — частично

- − «но по ним согласия не зафиксировали — до 80 млн не хватило около 43,5 млн.» (в письме) Вы честно пишете, что по этим строкам согласия нет, но разрыв называете не тот, что на доске, где согласовано 6 млн из 80, а остаток просто передаёте Елене, не предлагая, чем его закрыть.

Испытания совещания

Кто ведёт записи — слабый ответ

Когда Геннадий спросил всех, кто будет записывать решения и следить за временем, Вы ответили Кириллу о парке и о своей линии, и записи со временем так никто и не взял.

Всем поровну — средний ответ

Когда Виктор предложил срезать всем дивизионам одинаково, Вы вернулись к своему порядку по отдаче, но не показали по сути, почему одинаковая сумма на конкретные проекты не делится.

[redacted] — средний ответ

[redacted]

[redacted] — слабый ответ

[redacted]

[redacted] — сложилось не в полную силу — не оценивалось

Виктор назвал цифровые сервисы дырой, Кирилл ответил ему один раз, и спор дальше не пошёл [redacted]

[redacted] — сильный ответ

Когда Тимур, а затем Виктор потребовали вырезать линию целиком, Вы оба раза ответили [redacted]

Давайте разом — средний ответ

Когда Тимур предложил зафиксировать разом всё, что стоит на доске, Вы на это не пошли и пересчитали строки, но плана на оставшиеся минуты не дали, счёт разошёлся с доской, и разговор вернулся к Вашему южному складу.

Давайте ещё раз подумаем — не было

[redacted]

Образец разбора APP.THINK | DELO · тестовое прохождение, не реальный человек · чёрные полосы — гриф · app.thinkdelo.ru

Как это выглядело в цифрах

Показатель	Значение
Реплик кандидата в общей ленте	45 из 128 реплик участников (35 %); руководитель не считается
Слов в репликах	всего 1157, в среднем 25,7 на реплику
Вопросов (реплики с «?»)	8
Первая реплика	00:36
Самое долгое молчание	01:05, с 20:57
К кандидату обращались коллеги	55 раз(а); ответил в течение 60 с на 55
Личные сообщения	1 (подготовка 0, совещание 1); Виктор Ковригин — 0; Ольга Верещагина — 0; Кирилл Данилевский — 0; Тимур Гайнуллин — 1; Геннадий Пряхин — 0
Действия на доске	предложил к сокращению 3, за сокращение 4, против сокращения 0, убрал голос 0
Не обращался ни разу	обращался ко всем

Итог доски

Согласовано 6 000 000 ₽ из 80 млн ₽. Участников 6, строке нужно «за сокращение»: 4.

Итог оценивается не по сумме на доске, а по тому, как Вы шли к нему вместе с группой.

Строка	Дивизион	Экономия	За / против сокращения	Итог
Линия сортировки — сократить до первой очереди (первая очередь остаётся) — частичный вариант проекта «Роботизированная линия сортировки заказов» · предложили Вы	Склады и комплектация заказов	6 000 000 ₽	4 / 0	согласовано
[redacted] — частичный вариант проекта «Лизинг 12 новых тягачей»	Магистральные перевозки	10 000 000 ₽	3 / 0	не согласовано
Новый склад на юге города: оснащение 12 000 м² · предложили Вы	Склады и комплектация заказов	8 000 000 ₽	2 / 0	не согласовано
Представительство в морском порту	Железнодорожные и контейнерные перевозки	3 000 000 ₽	2 / 0	не согласовано
Школа водителей: набор и обучение 40 человек	Магистральные перевозки	3 000 000 ₽	3 / 0	не согласовано
Пилот электрофургонов: 10 машин	Курьерская доставка	2 000 000 ₽	1 / 0	не согласовано
[redacted] — частичный вариант проекта «Платформа отслеживания грузов для клиентов»	Цифровые сервисы	6 500 000 ₽	3 / 0	не согласовано
Новая версия складской системы учёта · предложили Вы	Склады и комплектация заказов	3 000 000 ₽	2 / 0	не согласовано

Разбор подготовлен языковой моделью по методике упражнения; каждая цитата сверена с Вашими словами. Отчёт не пересчитывается.

ОБРАЗЕЦ