

# Карьера руководителя и управление исполнением

обучающий курс для руководителей  
трудовых коллективов

Михаил Васянин

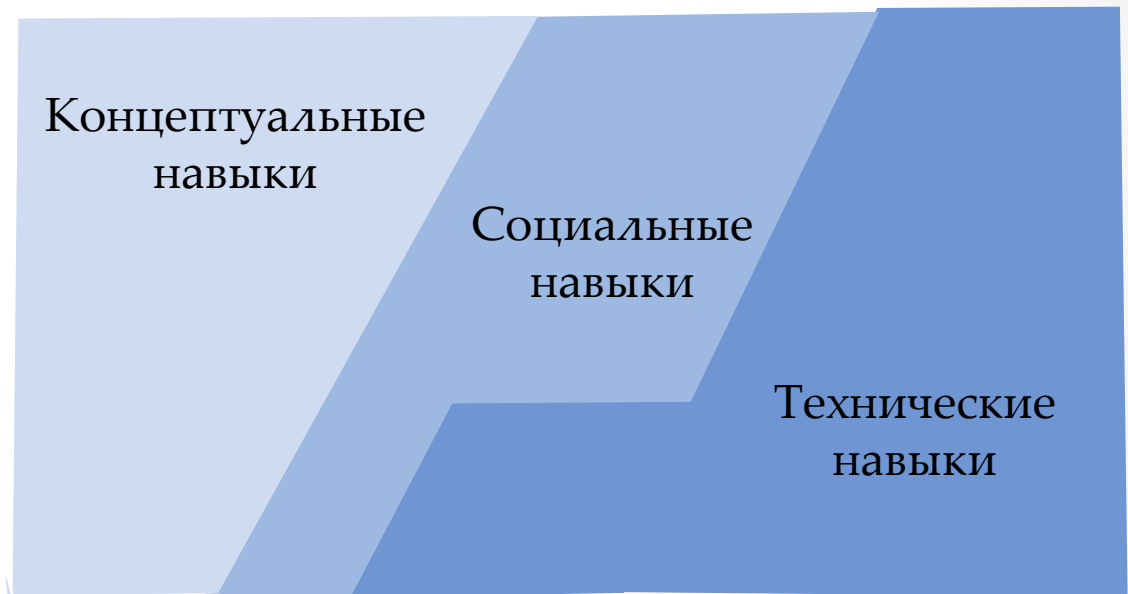
# Навыки, необходимые на различных уровнях управления

Топ-менеджеры

Менеджеры  
среднего звена

Менеджеры  
низшего звена

Неруководящие  
работники



# Что делает руководитель коллектива

---

подбирает людей;

---

получает задание от руководителя (если это руководитель низшего звена);

---

анализирует задание;

---

планирует его выполнение;

---

принимает решения на своем уровне;

---

ставит задачу подчиненным;

---

мотивирует подчиненных;

---

контролирует выполнение заданий;

---

дает обратную связь подчиненным по итогам выполненной работы;

---

развивает подчинённых;

---

формирует команду;

---

готовит себе смену.

---

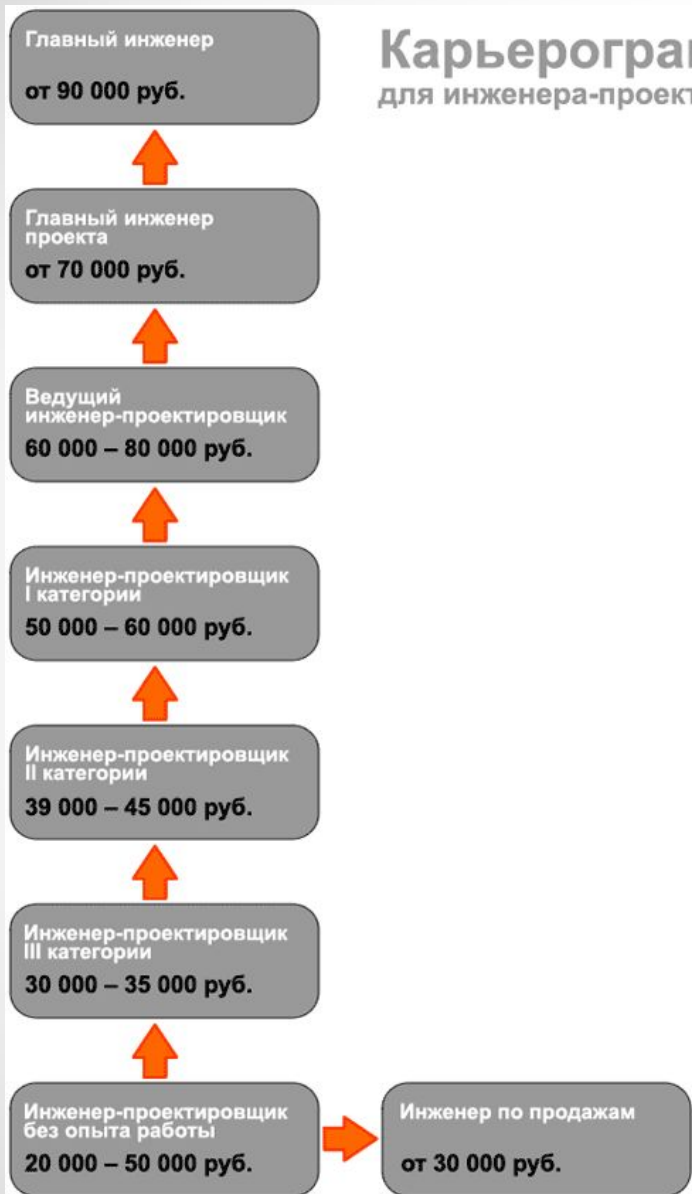
•

•

**Карьерограмма** – графическое описание того, что должно происходить или происходит с людьми на различных этапах карьеры.



## Карьерограмма для инженера-проектировщика



## КАРЬЕРОГРАММА разработчика ПО



# Карьерограмма для менеджера по продажам

Директор по работе  
с национальными  
клиентами  
**200 000 – 250 000 руб.**  
+ бонус

Старший менеджер /  
Менеджер по работе  
с группой клиентов  
**130 000 – 160 000 руб.**  
+ бонус

Менеджер по работе  
с национальными  
клиентами  
**90 000 – 130 000 руб.**  
+ бонус

Менеджер по работе  
с локальными клиентами /  
Специалист по работе  
с федеральными  
клиентами  
**60 000 – 80 000 руб.**  
+ бонус

Супервайзер  
по мерчендайзерам  
**30 000 – 50 000 руб.**  
+ бонус

Торговый представитель  
**20 000 – 30 000 руб.**

Мерчендайзер  
**от 20 000 руб.**

Коммерческий директор  
**от 200 000 руб.**  
+ бонус, в зависимости  
от вида бизнеса  
и уровня компании

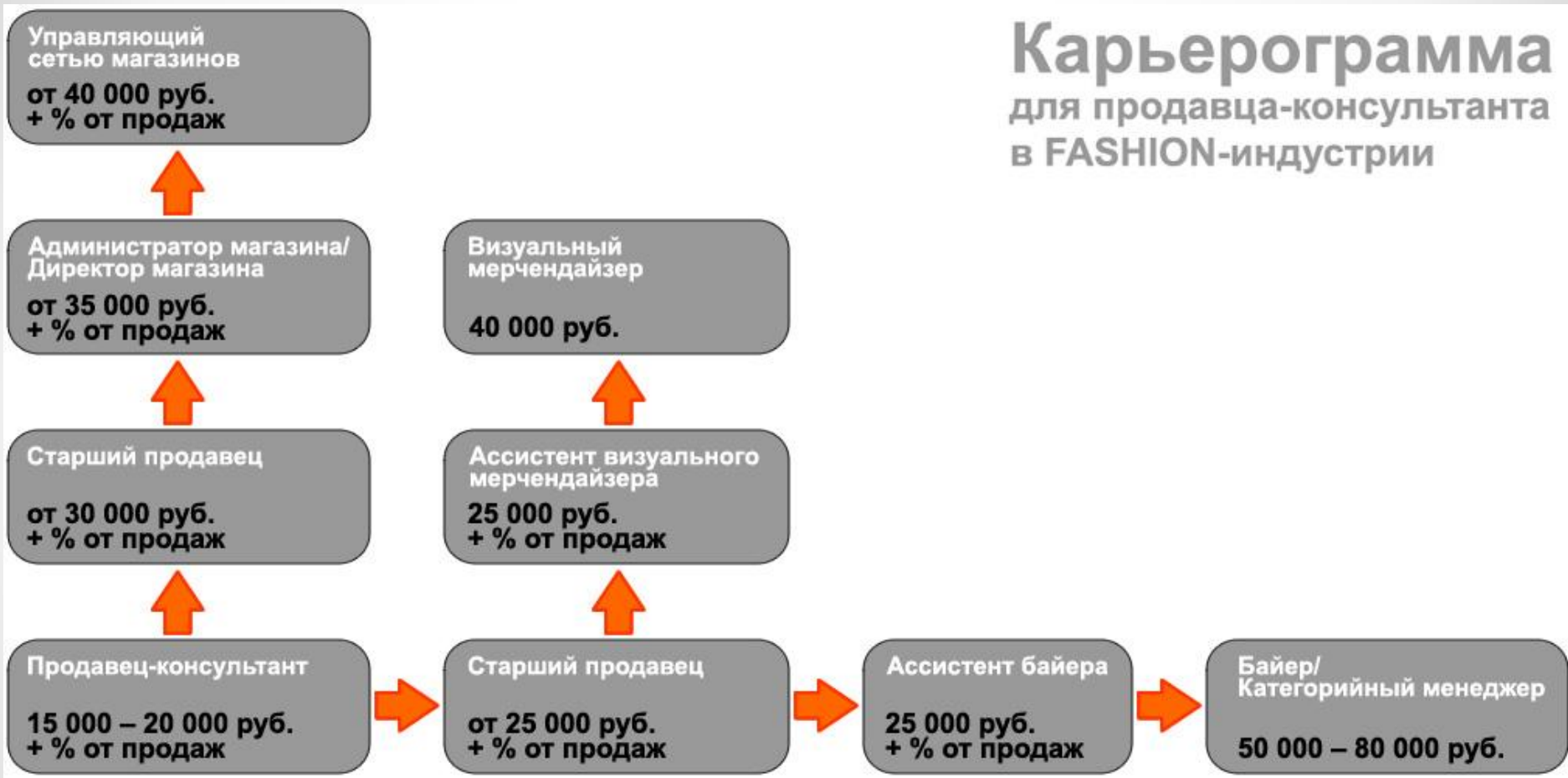
Директор по продажам  
**от 200 000 руб.**  
+ бонус, в зависимости  
от вида бизнеса  
и уровня компании

Дивизиональный  
менеджер  
**200 000 – 250 000 руб.**  
+ бонус

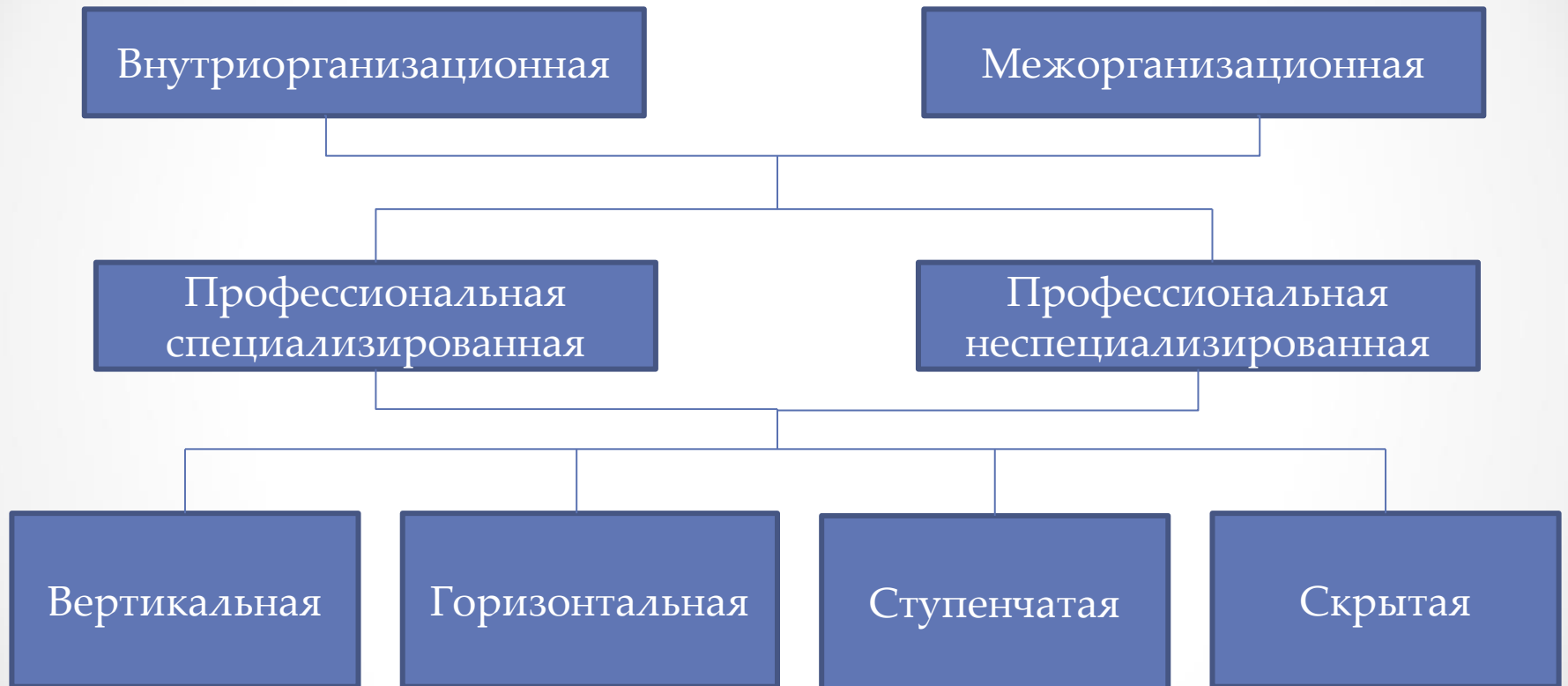
Региональный менеджер  
по продажам  
**120 000 – 150 000 руб.**  
+ бонус

Территориальный  
менеджер по продажам  
**60 000 – 80 000 руб.**  
+ бонус

# Карьерограмма для продавца-консультанта в FASHION-индустрии



# Виды деловой карьеры





# Действительно ли вам нужна вертикальная карьера?

**Принцип Питера - в иерархической системе каждый индивидуум имеет тенденцию подняться до уровня своей некомпетентности.**

Сверхкомпетентные

Компетентные

Некомпетентные

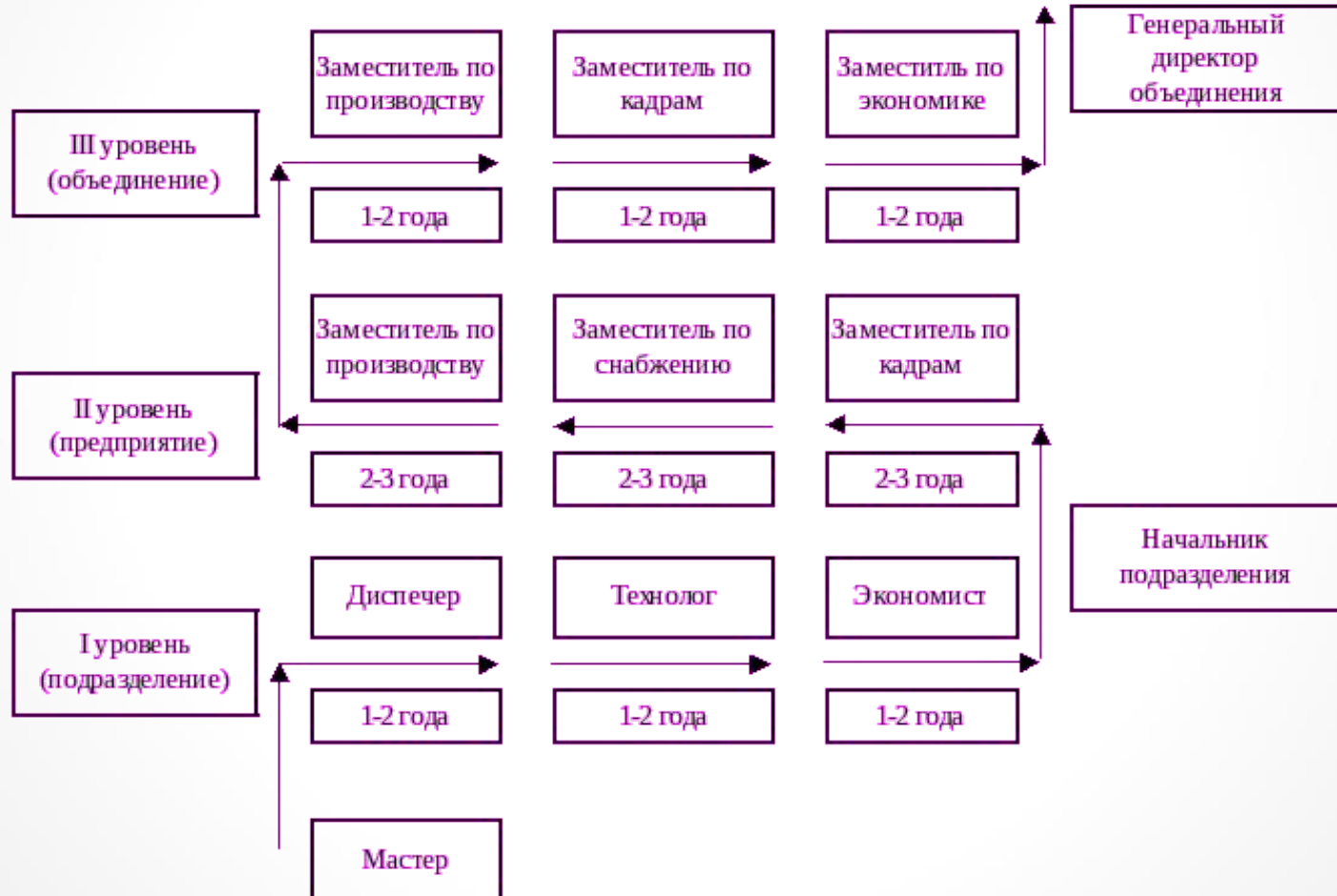
Сверхнекомпетентные

# Модели деловой карьеры



# Модель деловой карьеры

## «Змея»



# Особенности построения карьеры в различных типах организаций



## Малых

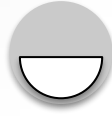
Необходимо мыслить с позиции предпринимателя.

Забываем про Трудовой кодекс

Образование не играет большой роли, главное ориентация на результат и умение самостоятельно разобраться в ситуации

Карьерный рост дженералиста в свой бизнес, партнёрство или соинвестерство

Неформальное общение с руководителем фирмы



## Средних (региональных)

Карьерный рост вместе с ростом компании

Необходимость быть на виду у ключевых лиц компании

Необходимость профильного образования и опыта работы в других организациях

«Феодализм» в мягкой форме



## Федеральных и международных

Наличие диплома об образовании в престижных образовательных учреждениях

Знание иностранного языка

Готовность к переезду в другой регион

Умение быть командным игроком



## Государственных организациях

Необходимо наличие формальных регалий (дипломы, награды и т. д.)

Нацеленность на неспешность карьеры

Готовность соблюдать правила и процедуры

Необходимо уметь бороться с интригами

Наличие личных связей

Боязнь соперничества со стороны непосредственных подчинённых

# Особенности карьеры в разных странах

---

**Япония** – важны возраст и стаж работы в организации (фильм – Мечты Дзиро о суши; «комнаты скуки»)

---

**Китай** – высокая конкуренция за рабочие места способствует развитию карьеры с самых низов (обслуживающий персонал) даже при наличии хороших навыков и образования

---

**Мексика** – семейственность способствует продвижению только близкого окружения

---

**США** – много «переподготовленных» (перегретых) старших менеджеров, уже готовых возглавить организацию при отсутствии свободных руководящих вакансий

---

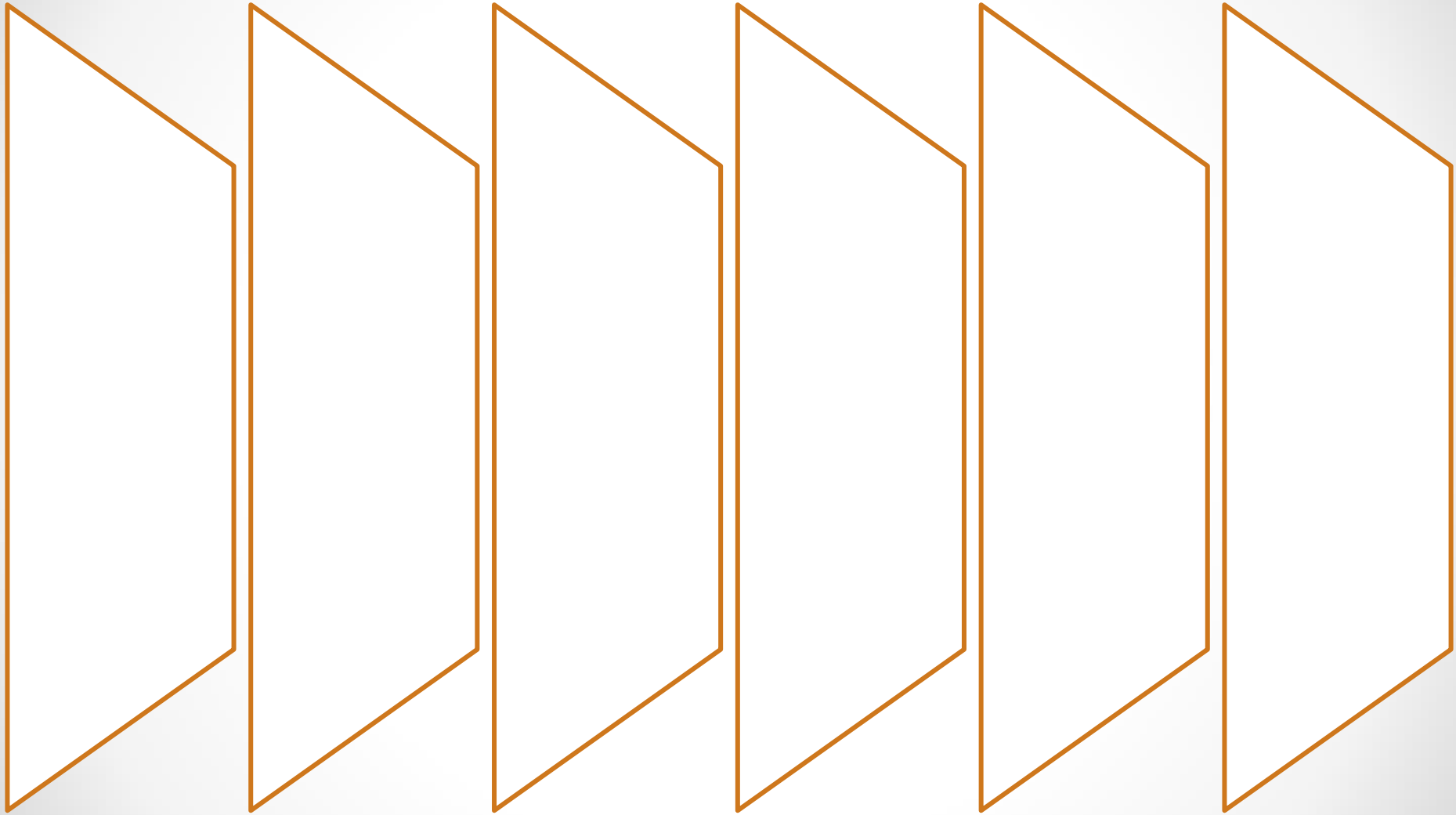
**Центральная и северная Европа** – более долгое нахождение на одной должности по сравнению с США

---

**Россия** – смесь всех практик (топ-менеджеры одни из самых молодых в мире) с ориентацией на модель США

---

# Барьеры на пути карьерного роста



# Как руководить своим начальником или снять его?

- Только вы один отвечаете за качество взаимоотношений с начальником (с любым начальником можно выстроить более или менее сносные взаимоотношения)
- Необходимо знать как можно больше о начальниках, и о том, что они от вас ждут
- Делать всё, чтобы ваш начальник был эффективным и успешным, то есть чтобы он выглядел лучше в глазах своего начальства, дать убедиться, что вы не хотите его затмить в глазах его подчинённых и коллег.
- Необходимо просить о поддержке (1. Наставления и поучения 2. Обратная связь 3. Советы относительно вашей карьеры 4. Традиции и обряды корпоративной культуры)
- Нужно уметь изящно и деликатно указать начальнику, что он неправ (задавать уточняющие вопросы, вместо «я с вами не согласен», «по-моему, вы делаете ошибку» лучше «можно рассмотреть и другой вариант», «прежде чем переходить к другому вопросу, было бы неплохо ещё раз обратить внимание на...»)
- Не пытайтесь произвести впечатление, старайтесь просто быть искренним и уважительным
- Просите то, чего хотите

# Как правильно просить о повышении в должности?

- Перестать играть в «угадай, что я хочу» и заявить о своих намерениях («Я бы хотел попробовать себя в роли руководителя отдела или проекта. Я считаю, что готов к этому»)
- Выбрать удачное время (освободилась должность, планируется расширение, руководитель уходит в отпуск, у вас появилась идея для проекта и т.д.)
- Создать прозрачные договорённости, давая больше, чем просишь («Предлагаю такие договорённости. Если во время испытательного срока я достигну следующих результатов, то вы меня делаете постоянным руководителем, или если я в течение следующих трёх месяцев перевыполню план продаж на 150 %, вы дадите мне другую должность, например, заместителя РОПа с незначительным повышением постоянной части заработной платы. Готов выслушать ответ или обсудить в любое удобное для вас время»).
- Если говорят «нет»:
  - проанализировать, правильно ли я донёс информацию;
  - узнать, нет ли в системе двойных стандартов;
  - дальше работать или поменять место работы.



# Первый день в роли руководителя незнакомомого вам коллектива

**Приблизительный план тезисов выступления перед коллективом:**

Что вы можете рассказать о себе как о человеке и специалисте (ваше прошлое, настоящее, планы на будущее)?

Какие мотивы побудили вас прийти именно в этот отдел и занять должность начальника?

Ваше отношение к своим обязанностям, правам, полномочиям. Какие задачи вы хотели бы решать?


Что вы ожидаете от коллектива, в чем хотите найти поддержку и понимание?

Как вы представляете себе будущее отдела, трудового коллектива, его деятельность, общественную жизнь и перспективы роста?

# Основные задачи в области управления персоналом



Привлечение  
и удержание  
персонала

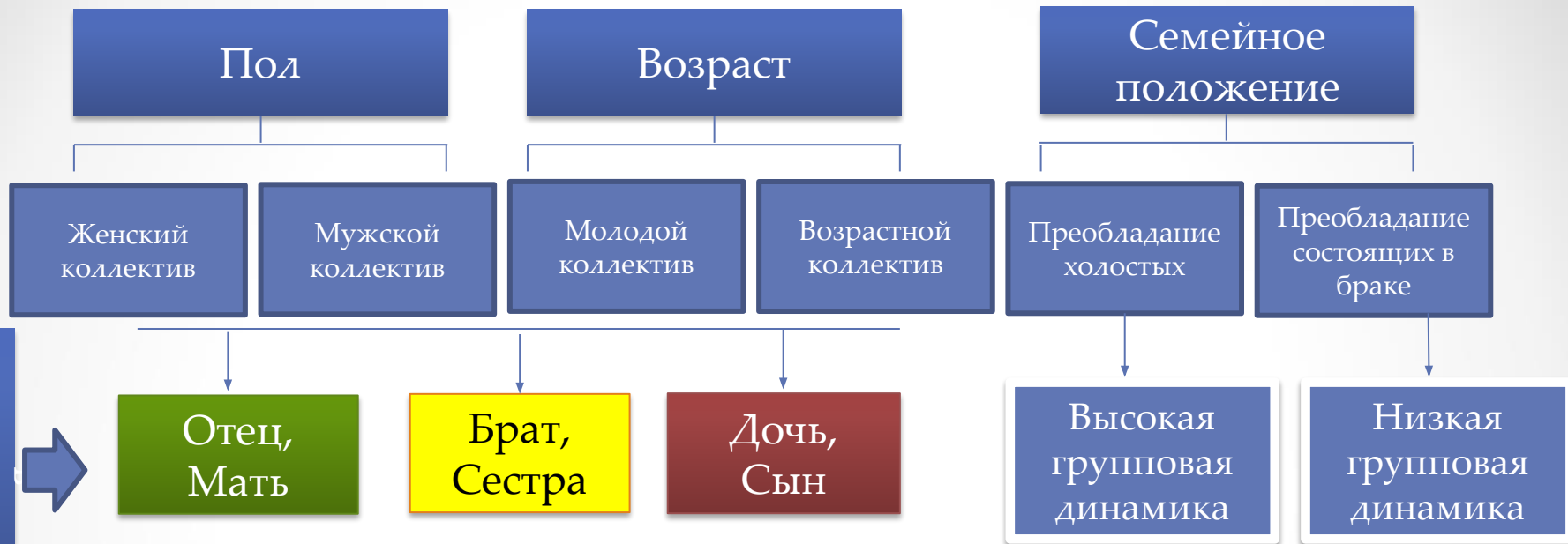


Эффективное  
использование  
персонала

# Оценка потенциала трудового коллектива



# Оценка социально-демографических показателей

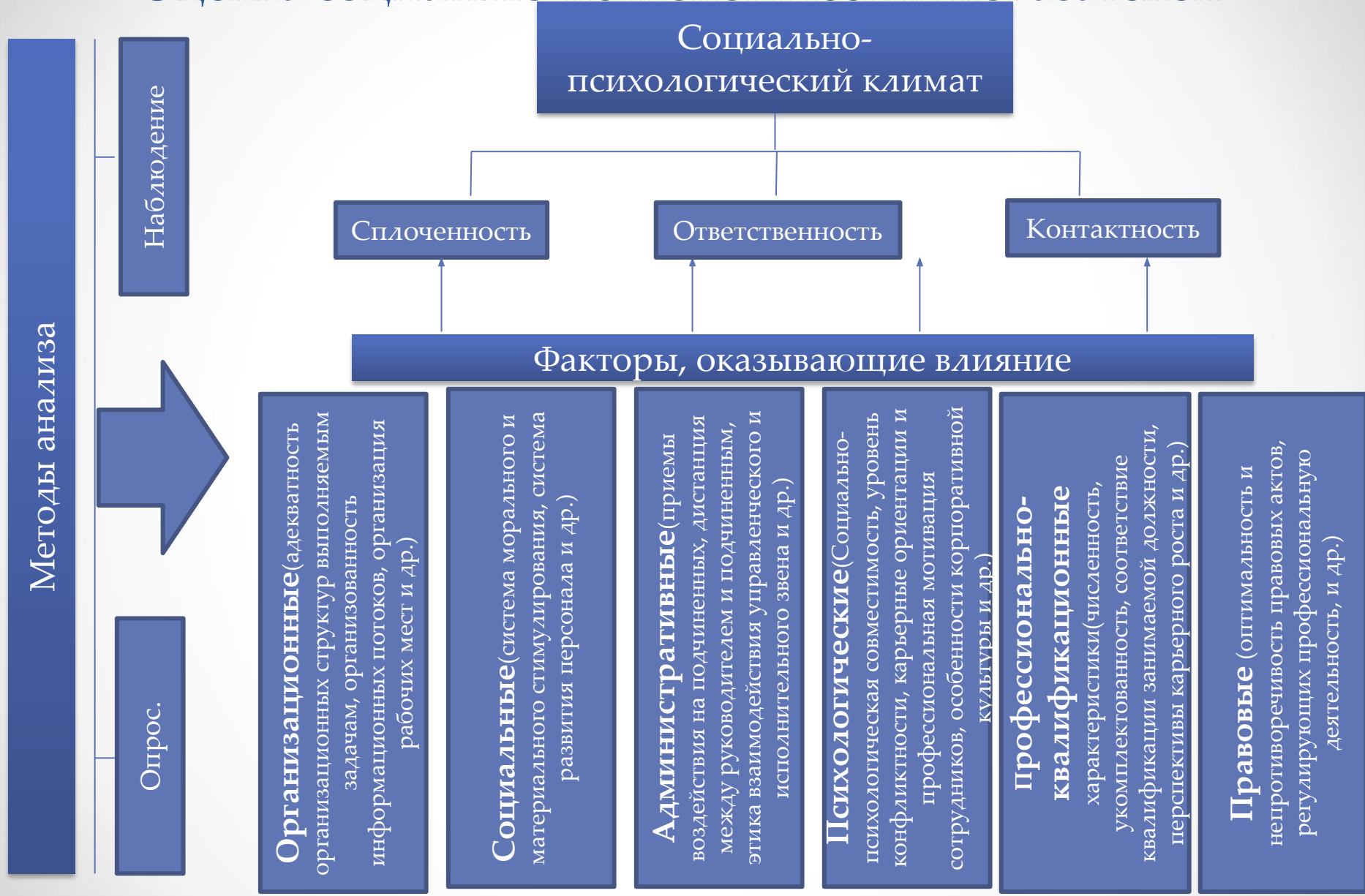


Голли  
руководител



	Уровень аттракции (отношений)	Эффективность решения задач
Гомогенные коллективы	Люди одного склада испытывают большую симпатию. Эффект согласия: схожие люди легче достигают взаимопонимания. Сходство рождает удовлетворение.	Гомогенные по ролевому или типологическому составу коллективы отстают от гетерогенных, даже при решении задач, которые соответствуют их специфике группы. Членам гомогенных коллективов приходится развивать характеристики, первоначально им не свойственные.
Гетерогенные коллективы	Тенденция противоположных типов до сих пор не была продемонстрирована с достоверностью. Отличающимся людям сложнее договариваться.	Исследования показывают большую эффективность гетерогенных коллективов. Люди с различными характеристиками «перекрывают» различные виды деятельности с высокой эффективностью.

# Оценка социально-психологических показателей



## Благоприятный СПК

— Четкое знание каждым сотрудником своих функциональных обязанностей и знание основных отличий этих обязанностей от других. (За что отвечаю Я?, За что отвечают другие?.....)

— Определение своих позиций по отношению к себе и другим сотрудникам в организации.

— Наличие позитивных деловых отношений как между сотрудниками, так и между подчиненными и руководителями подразделений, организации в целом.

— Равномерность распределения объема работы и нагрузок на каждого сотрудника подразделения.

— Справедливость и гласность в оценке деятельности персонала, а также при использовании системы стимулирования профессиональной деятельности сотрудников.

— Нежелание специалистов уходить из данного подразделения, взаимоподдержка и взаимопомощь.

## Неблагоприятный СПК

— Тенденция сотрудников негативно реагировать на происходящие в подразделении или организации события и изменения.

— Слабая открытость и нетерпимость к различиям как между сотрудниками, так и при сравнении порученных руководством заданий и последующей оценки результатов.

— Преобладание в отношениях сотрудников критики, обвинений, проекции.

— Частые опоздания и длительное отсутствие сотрудников на своем рабочем месте.

— Высокая текучесть кадров, частые переходы в другие подразделения на равнозначные должности.

## Мероприятия направленные на оздоровление СПК

Создание благоприятных условий труда

Изменение критериев отбора персонала

Совершенствование системы стимулирования труда

Профилактика конфликтов, корпоративные мероприятия

# Поиск недостающих ресурсов

## НАНИМАЙ МЕДЛЕННО

Работайте над  
HR-брендом  
(брендом  
работодателя)

При отборе  
кандидатов  
используйте  
технологии  
соревновательного отбора

Не  
принимайте  
кандидатов до  
тех пор, пока  
не будет как  
минимум 80 %  
соответствия  
профилю  
должности

Обязательно  
обговаривайте  
условия  
испытательного  
срока

Научитесь  
грамотно  
проводить  
собеседования

## УВОЛЬНЯЙ БЫСТРО

# Некоторые рекомендации по проведению собеседования



Используйте проективные и ситуационные вопросы

Следите за коннотативной частью слов

Оценивайте невербальное поведение кандидатов

Различайте основные метапрограммы



# Метапрограммы

**Тип референции** (Вы считаете свою карьеру успешной? Почему?: Как Вы определяете, успешно ли прошли переговоры с клиентом?)

**Стремление-избегание** – употребление слов с частицей «не» (Что для Вас важно в работе? Опишите оптимального для Вас руководителя?)

**Процесс-результат** – глаголы совершенного и несовершенного вида (Что нужно, чтобы успешно пройти испытательный срок? )

**Сходство-различие** (Сравните своё последнее место работы с предыдущим. Сравните оптовые и розничные продажи)

**Содержание-окружение** (Что Вам больше всего нравилось на предыдущем месте работы? Как Вы выбирали какое-то из мест работы?)

**Активность-пассивность** (Опишите свой первый день на новой работе)

# Делегирование

– процесс передачи и приёма части функций (полномочий и ответственности) руководителя

*«Нет ничего более легкого, чем быть занятым, и нет ничего более трудного, чем быть результативным»*

*Ален Маккензи*

*«Управления заключается в умении добиться выполнения работы другими людьми»*

*Мэри Паркер Фоллет*

Зачем  
делегировать?

Что  
делегировать?

Кому  
делегировать?

Как  
делегировать?

# Почему руководители не делегируют задачи:

A vertical line of seven circles is connected by a line. Each circle is positioned at the start of a horizontal rectangular box. The boxes are empty, suggesting a list of reasons for why managers do not delegate tasks.

- Что нельзя делегировать?
- Что нужно делегировать?

Всю механическую, рутинную работу, все, что повторяется более двух раз (все задачи из квадранта «Несрочно-Неважно» матрицы Дуайта Эйзенхауэра)

Специализированную деятельность доверяйте специалистам. Не пытайтесь все «уметь» сами.

Подготовительную работу, когда нужно что-то просчитать, подготовить, собрать данные.

Все задачи из вашей сферы деятельности, которые могут мотивировать сотрудника, развить в них креативность, инициативу.

Напишите список тех дел, которые вы обычно делаете. Напротив каждого дела поставьте имя того, кому можно порекомендовать это дело.

Функции планирования и окончательного контроля.

Дела особой важности.

Задачи повышенной степени риска.

Необычные, исключительные, эксклюзивные дела, то, что происходит один раз.

Срочные дела, которые не оставляют времени на контроль.

Личные дела.

Общение с руководством.

## • Как делегировать?

1. Определите работу, которая подлежит делегированию в соответствии с технологией «SMART».
2. Выберите подходящего сотрудника.
3. Поставьте задачу, придерживаясь следующих принципов:
  - 3.1. Делегируйте задачу в полном объеме.
  - 3.2. Добивайтесь баланса властных полномочий (ресурсов) и ответственности.
  - 3.3. Однородные задачи поручайте одному человеку.
  - 3.4. Объясните причины, по которым ему передается данная работа.
  - 3.5. Определите результаты, которые он должен получить.
  - 3.6. Согласуйте сроки.
  - 3.7. Договоритесь о контроле.
  - 3.8. Материализуйте делегирование (карточка делегирования; электронное письмо и др.).
  - 3.9. Оставьте сотруднику пространство для проявления самостоятельности и творчества.
  - 3.10. Убедитесь, что поручение правильно понято.
  - 3.11. Боритесь с «обезьянами»
4. Уведомите о передаче данных полномочий всех причастных сотрудников.
5. Позвольте сотруднику представлять порученную ему работу в высших инстанциях.
6. Предоставьте ответственному сотруднику обратную связь по полученным результатам.
7. Обеспечьте вознаграждение.

# Степень делегирования

1. «Делай то, что я говорю»

2. «Разберись в этом, расскажи мне, а я приму решение»

3. «Разберись в этом, расскажи мне, и мы вместе примем решение»

4. «Разберись в ситуации, скажи, чем я могу помочь тебе в ее оценке, после этого мы вместе примем решение»

5. «Предоставь мне результаты анализа ситуации (возможные пути движения, все «за» и «против»), а также рекомендуемое тобой решение. Я скажу тебе, можешь ли действовать дальше».

6. «Реши сам и уведомять меня о своем решении. Я скажу тебе, можешь ли действовать дальше».

7. «Реши сам и уведомять меня о своем решении. Продолжай действовать, если я тебя не остановлю».

8. «Решай и действуй сам. Уведомляй меня о своих действиях и их последствиях».

9. «Решай и действуй сам. Меня можешь не уведомлять».

10. «Принимай решения и действуй самостоятельно. Владей ситуацией на свое усмотрение. Теперь это твоя зона ответственности.

# Алгоритм дисциплинарной беседы

1. Четко объяснить, в чем заключается неприемлемое поведение.  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



2. Объяснить в чем состоит негативное воздействие на предприятие (подразделение).  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



3. Определить, что необходимо для исправления ситуации.  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ



4. Особо выделить последствия.  
ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ

Имеет смысл заранее предупредить о возможных последствиях, которые наступят в случае последующего халатного отношения к должностным обязанностям.

Ваша задача состоит не в том, чтобы вызвать у подчиненного чувства вины, а в том, чтобы исправить ошибку и не допустить ее повторения.

Это необходимо для того, чтобы нарушитель дисциплины представил себе, как его поведения влияет на работу всего(предприятия) подразделения в целом и на каждого сотрудника в отдельности. Пр.: Из-за этих ошибок мне придется привлечь дополнительный персонал в лице....., а также просить отсрочку у заказчика.

Всегда соотносите неприемлемое поведение с требованиями к работе, которые оно нарушает, или указывайте четкие критерии, которые позволяют определять данное поведение как неприемлемое. Пр.: Результаты вашей работы в течении последней недели ниже принятой нормы на «N».

# Теории лидерства

Принцип 10:80:10

1. Теории лидерских качеств

2. Теории лидерского поведения

3. Концепции ситуационного лидерства

4. Новые концепции лидерства



# Теории лидерских качеств

- физиологические
- психологические или эмоциональные (врождённые)
- умственные или интеллектуальные
- личностные деловые (приобретённые)

# Теории лидерского поведения

Три стиля руководства Курта Левина

Исследования Университета штата Огайо

Исследования Мичиганского университета

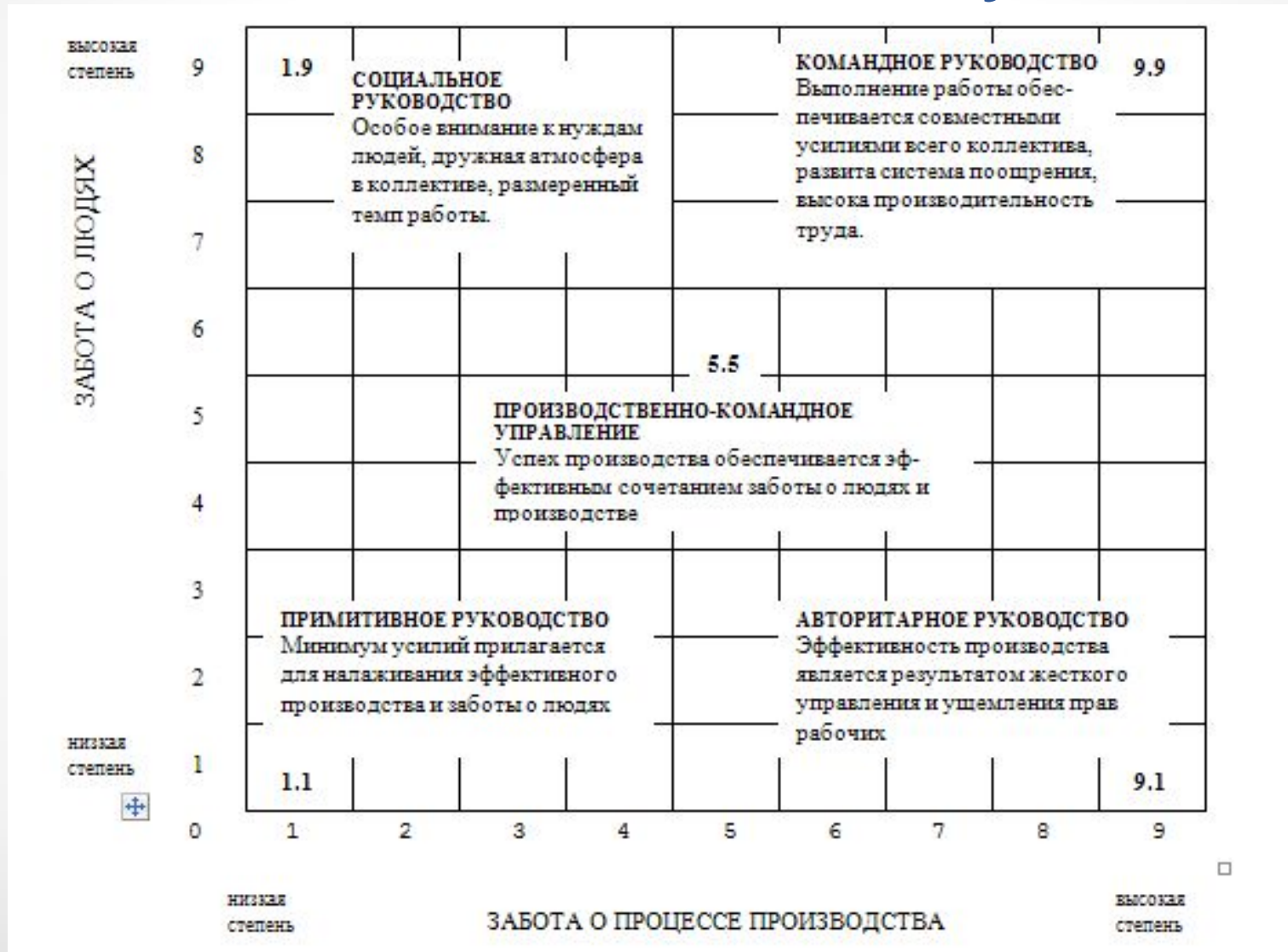
Системы управления Ренсиса Лайкерта

Управленческая решётка Роберта Блейка и Джейн Моутон

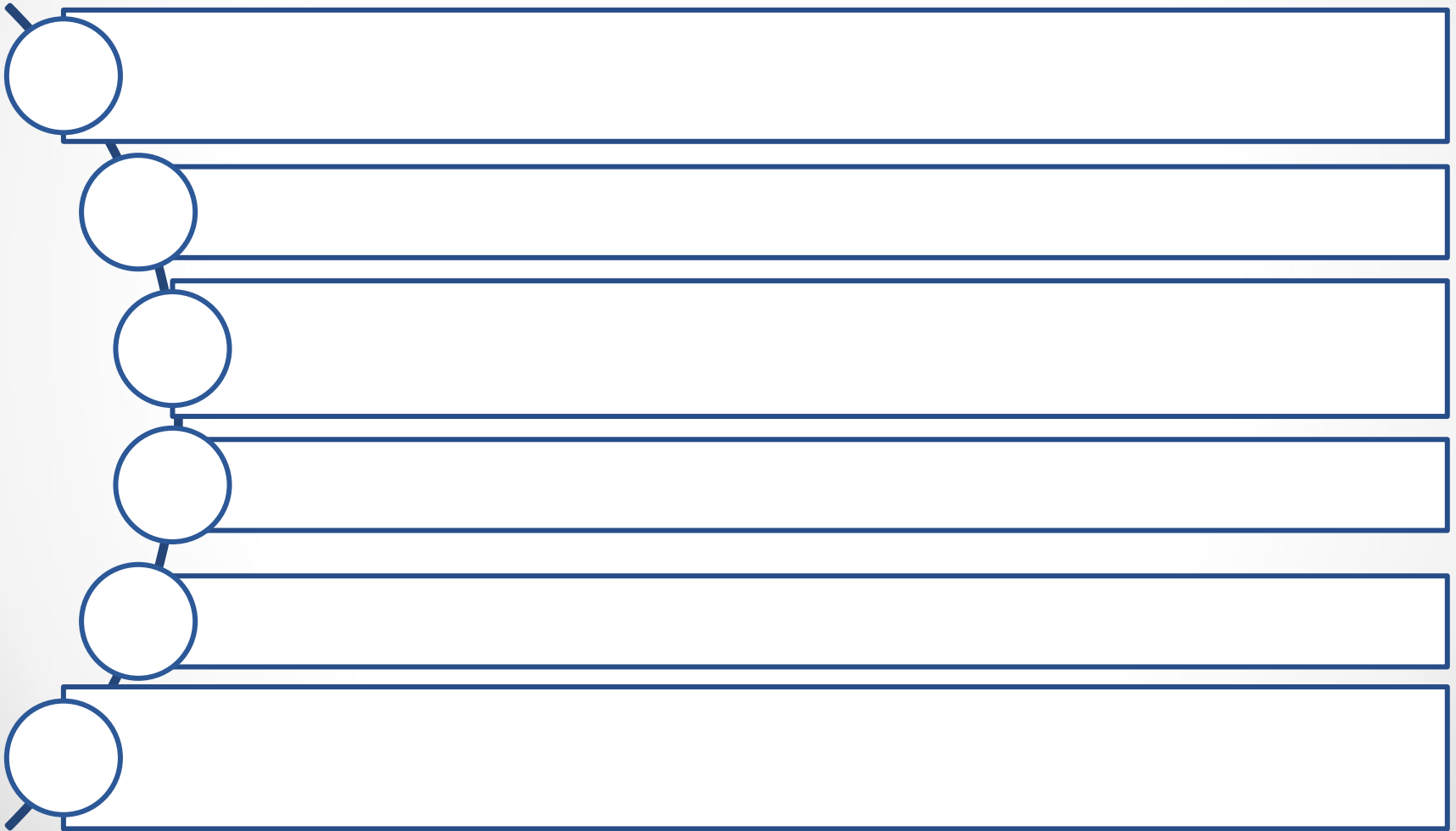
Концепция вознаграждения и наказания

Концепция заместителей лидерства

# Управленческая решётка Роберта Блейка и Джейн Моутон



# Концепции ситуационного лидерства



# Модель ситуационного лидерства Пола Херсея и Кеннета Бланшарда

Четыре стадии зрелости последователей:

---

M1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

(S1) Указывающий стиль

---

M2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

(S2) Наставляющий стиль

---

M3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

(S3) Поддерживающий стиль

---

M4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

(S4) Делегирующий стиль

•

# Новые концепции лидерства



Руководители 5-го уровня Джима Коллинза и 8-ой навык Стивена Кови

Концепция атрибутивного лидерства или причинно-следственный подход к изучению лидерства

Концепция харизматического лидерства

Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений

# Характеристики предпочтительного стиля управления

Безопасность в проявлении инициативы.

Подчинённый должен уметь прогнозировать действия своего начальника – знать за что его и других похвалят и поругают.

Критиковать нужно поступок, а не личность.

Поменьше вмешиваться в работу группы.

На одно наказание необходимо семь поощрений.

Предоставить подчинённому самому выбрать себе наказание.

# Групповое влияние

**Социальная фасилитация** – присутствие наблюдателей или соисполнителей улучшает показатели при выполнении легких заданий и ухудшает показатели при выполнении сложных заданий.

**Социальная лень** – члены группы работают менее усердно, если отсутствует индивидуальная ответственность за результаты труда.

**Деиндивидуализация** – размытая ответственность, повышенное возбуждение в присутствии других и отвлечение внимания способствуют большей решительности.

**Групповая поляризация** – многие конфликты углубляются в связи с тем, что люди, находящиеся «по обе стороны баррикад», обсуждают проблему преимущественно в беседах со своими единомышленниками.

**«Огруппленное» мышление** – стремление группы к гармонии может оказаться сильнее реалистичной оценки альтернативных точек зрения.

**Влияние меньшинства** – последовательность, уверенность в себе и переход представителей большинства на сторону меньшинства способствует победе последних.



## Принцип избыточного разнообразия

В процессе развития организаций постоянно возникают кризисные ситуации, в которых наиболее полезными для выживания и перехода в новое качество оказываются некие «левые», побочные черты, ранее казавшиеся избыточными.

## Принцип оптимальной фрагментации

Слишком много соперничества в системе чревато полным бардаком и беспределом, слишком мало – чванством и косной неадапбельностью. (Рэндалл Коллинз и Джаред Даймонд)

# От группы к команде


# От группы к команде

A vertical stack of seven empty rounded rectangular boxes with orange borders, intended for notes or a list.

# Развитие сотрудников

Истинного руководителя отличает то, что после его ухода коллектив или компания продолжает поступательное движение вверх.

## Методы обучения:

- Ротация.
- Наставничество и коучинг – не советуйте, а спрашивайте.
- Стажировки.
- Делегирование – пусть лучше сотрудники исполнят своё плохое решение, нежели ваше хорошее. Если от решения зависит многое, то можно использовать технику перебора вариантов.

# Теории мотивации

1. Первоначальные теории мотивации

2. Содержательные теории мотивации

3. Процессные теории мотивации

# Содержательные теории

## МОТИВАЦИИ

Теория иерархии потребностей  
Абрахама Маслоу

Теория потребностей Дугласа  
МакКлелланда

Двухфакторная теория Фредерика  
Герцберга

# Иерархия потребностей Абрахама Маслоу



Пирамида Маслоу, первая версия

# Процесные теории МОТИВАЦИИ



Теория ожиданий Виктора Врума
Теория справедливости Джона Стейси Адамса
Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера
Теория постановки целей Эдвина Локка
Концепция партисипативного управления

Теория ожиданий Виктора Врума

Теория справедливости Джона Стейси Адамса

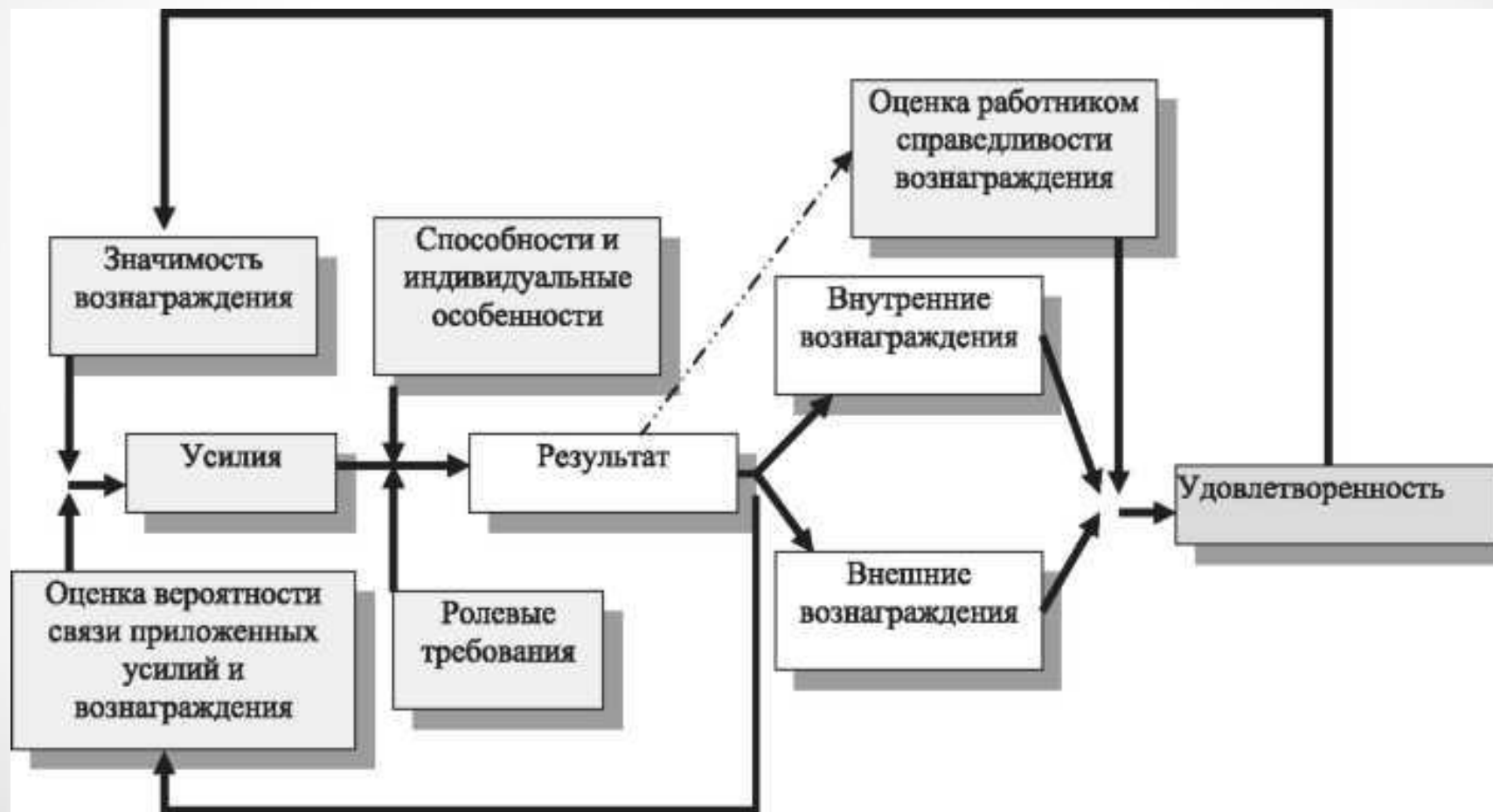
Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера

Теория постановки целей Эдвина Локка

Концепция партисипативного управления



# Модель Лаймана Портера и Эдварда Лоулера



# Борьба с опозданиями



1. Ответьте на вопрос: действительно ли важно, чтобы сотрудники не опаздывали?
2. Ответьте на вопрос: в чём причина опозданий? (неуважение к нормам, руководителю, нелюбовь к работе, сотрудник считает, что ему недоплачивают и т.д.)
3. Используйте жёсткие методы (штрафы, пропускные пункты и т.д.) для неквалифицированного персонала, который легко привлечь с рынка труда, но и платите за переработку.
4. Используйте дисциплинарную беседу.
5. Выясните, почему сотрудник постоянно опаздывает и помогите ему решить данную проблему.
6. Используйте нестандартные ходы (завтраки для пришедших вовремя, корпоративный автотранспорт)
7. Назначьте нестандартное время начала работы.
8. Заставьте группу воздействовать на опоздавших.
9. Разрешить опаздывать несколько раз в месяц.
10. Встречайте опоздавших с недоумённым лицом у входа или обходите все отделы с приветственным словом.
11. Поощряйте приходящих постоянно вовремя.