

Характеристика этапов профессионального роста руководителя

	Этап 1. Новичок	Этап 2. Двоечник	3. Стабильный	4. Профессионал
1. Краткая характеристика этапа	Только вступил в должность. Обучен, в теории знает, что делать. Личной практики управления сотрудниками нет.	Имеет личный опыт управления — нерезультативный или даже негативный. В качестве выхода из стресса принял, что в этом виноват кто-то другой: компания, подчиненные, рынок, продукт и т. д. Ключевое отличие — не принимает на себя ответственность за результаты подразделения.	Принял ответственность за результаты подразделения. Стабильно выполняет минимальный план. Превысить его значительно пока не знает как, недостаточно знаний, опыта и методик менеджмента. Заинтересован в повышении эффективности, своей и отдела.	Большой личный опыт достижения управленческих показателей и их превышения. Понимает механики работы рынка и подразделения. Понимает суть системы управления и способен применять инструменты менеджмента в других областях и сегментах.
2. Содержание работы	Постоянный завал текущими задачами, часто проблемными. Разгребание каких-то негативных последствий. Это и считает работой руководителя.	Постоянная война с руководством, почему план сложный и выполнить его если и можно, то ценой героических усилий. Одновременно с демонстрацией своей крутости подчиненным. Создает много ИБД (Имитация Бурной Деятельности).	Содержанием работы считает системное выполнение плана. Помощь своим сотрудникам в этом. Сложные задачи сотрудников может забрать на себя, если срыв задачи грозит срывом плана.	Выполнение плана вторично и происходит как результирующее от основных задач: развитие сотрудников, обеспечение регулярного менеджмента, внедрение изменений.
3. Способность к планированию	Не далее рабочей недели. «Дожить бы до пятницы, разгрести эти завалы и отдохнуть». План отдела висит как меч над головой, от чего все задачи еще утяжеляются.	Как и новичок — не дальше рабочей недели. Хотя может имитировать на собраниях основы месячного планирования. При детальном рассмотрении видно, что инструментами планирования пользоваться не только не умеет, но и считает бесполезным.	Умеет планировать во временном отрезке плана отдела. Если планы месячные — на месяц. Если квартальные — на квартал. План отдела является основой для формирования личных планов и планов своих сотрудников.	На год вперед. Владеет основами стратегического планирования. Кроме системного планирования для выполнения показателей отдела планирует развитие отдела, сотрудников, продукта и т. д. Способен налаживать коммуникацию с руководителями других отделов и участвовать в строительстве смежных процессов.

<p>4. Выполнение плана подразделения</p>	<p>Выполнение зависит от профессионализма подчиненных — сколько они смогут сделать. 100%, чаще всего, — нереальная цифра. Часто сам выполняет планы за сотрудников.</p>	<p>Стабильно выполняется 60–70% плана (если компания и продукт стабильны). За остальные идет война. С руководством.</p>	<p>Стабильное выполнение 100%. Может испытывать сложности с отклоняющимися показателями в плане, если их раньше не делал. При смене стандартов работы (планов, показателей, мотивации, структуры отдела) не всегда может сам перестроить механику менеджмента и процесса. Ожидать этого не стоит даже от «Стабильного» руководителя.</p>	<p>100% выполнение плана. Четкое прогнозирование увеличения плана на будущие месяцы и его выполнение.</p>
<p>5. Применение инструментов менеджмента</p>	<p>Я еще и какие-то инструменты должен применять??!!! Я не выведу! Нет времени думать о технологиях менеджмента.</p>	<p>Предлагаемые инструменты будет саботировать, кроме тех, которые самому когда-то понравились. Поскольку все поступающие задачи воспринимает как план, за который спросят. Саботаж может быть неявным: «Я им всё рассказал, но вы какой-то сложный инструмент просите внедрить».</p>	<p>Применяет базовые инструменты. Осваивает новые. Понимает, как их применение помогает выполнению планов подразделения.</p>	<p>Эффективно применяет существующие. Изучает новые инструменты, адаптирует к процессам компании, проверяет гипотезы.</p>
<p>6. Развитие сотрудников</p>	<p>«Они ничего не делают, кроме ошибок! Задачи не понимают! Что там развивать?». «Они же профессионалы, должны сами знать, что делать!».</p>	<p>Рассказывает легенды о своих успехах, байки о компании, занятые анекдоты, где чаще всего он круто порешал вопросы.</p>	<p>Понимает и участвует в таких HR-процессах, как Адаптация и Обучение сотрудников. Инструмент «Наставничество» использует лично, не перекладывая на сотрудников своего отдела или других подразделений. Умеет растить сотрудников до «Стабильного» состояния.</p>	<p>Развитие сотрудников, как и строительство процессов в отделе — приоритетное содержание работы. Выращивает всех в «Профессионалов».</p>

<p>7. Делегирование</p>	<p>Обратное делегирование: подчиненные своей некомпетентностью создают проблемы, которые решает руководитель. Задачи не делегирует, делает всё сам.</p>	<p>Делегирование воспринимает как статусную фишку — поручает неинтересные, скучные дела, которые не хочет делать сам. В случае срыва задачи обвиняет сотрудника, которому поручил.</p>	<p>Делегирует мало и неохотно — только не очень важные и ответственные задачи. В остальных случаях проще сделать самому.</p>	<p>Делегирует всю оперативную работу, которую можно делегировать. Поскольку развивает в сотрудниках подходящие компетенции.</p>
<p>8. Лояльность</p>	<p>Лояльны к тем сотрудникам, которые сами могут делать план и/или доставляют минимум проблем. Лояльность к руководству с момента назначения может быть утрачена, если не заняться наставничеством и адаптацией сотрудника.</p>	<p>Лоялен ко всем, кто поддерживает его положение в компании — соглашается с трудными планами, жесткостью (или неграмотностью) руководства. И к тем, кто охотно слушает про его «подвиги».</p>	<p>Лоялен к компании, вышестоящему руководству и профессиональным подчиненным.</p>	<p>Лоялен к ценностям компании, ее продукту и руководству.</p>
<p>9. Вносит предложения по улучшениям в компании</p>	<p>Делает это часто и много, чтобы хоть как-то компенсировать плохие показатели и отсутствие системы в отделе. Именно поэтому идеи по развитию от новичка НЕЛЬЗЯ ПРИНИМАТЬ в работу.</p>	<p>Любимое занятие. Обычно предложения двоечника сопряжены с обоснованием, почему не выполняется план. Например: «А вот если бы купили CRM как у конкурентов, лучше бы продавали». Чтобы потом ссылаться — «Я же предлагал CRM, вы не купили». Предложения от двоечников не принимаются в работу.</p>	<p>Дает рекомендации по улучшению содержания работы и оптимизации процессов. Принимаются в работу все рекомендации ВНУТРИ ОТДЕЛА.</p>	<p>Приглашен к участию в генерации идей по развитию не только подразделения, но и компании в целом. Идеи принимаются в работу, развиваются.</p>