

Первые 100 дней нового руководителя.

Над презентацией работала группа 11-УП



Приход нового руководителя означает для любой организации встряску, нарушение привычного порядка вещей, что дает возможность в сжатые сроки провести необходимые реформы и изменения. С другой стороны, это событие является стрессом и серьезным испытанием для самого новоиспеченного менеджера. Ему необходимо приложить массу усилий для того, чтобы взять власть в свои руки и заручится поддержкой на всех уровнях организационной иерархии.

Первый день

- Первый день является критической точкой. Первое впечатление, как известно, самое сильное. Что бы ни происходило при первой встрече, информация будет преувеличена. Если хорошо подготовится в ходе предыдущего этапа «скрытой деятельности», то у менеджера будет время на общение с командой в первый день, и он сможет быстро наладить контакт, показать свою заинтересованность компетентность. Однако, следует быть осторожным со всем, что говорится и делается.
- **Предварительное планирование**
- В современных условиях у менеджера обычно не особенно много времени на раскачку, требуется принимать управленческие решения практически с первого дня. Поэтому в течение первой недели должен быть составлен и запущен в исполнение предварительный тактический план. Он посвящен трем аспектам:
 - Хорошо видимые проблемы
 - Все, что требует принятия неотложного решения
 - Возможности для первых успехов

30 дней: создание императива команды

- Императив является плодом совместного обсуждения всей команды. Для его создания рекомендуется провести мастер-класс продолжительностью 1-2 дня вне офиса. Часто оказывается, что сам процесс совместной работы над императивом дает команде очень много: люди больше узнают друг о друге и о совместных ценностях.

45 дней: Планирование

- Вводится понятие ключевых этапов – кусков работы, в конце которых находится контрольная точка. В контрольной точке мы убеждаемся, что достигнуты ранее определенные измеримые значения. К 45 дню у нас должен быть согласованный план с определенными контрольными точками для команды в целом и для каждого члена команды индивидуально. Этот план должен согласовываться и следовать императиву, который был создан на предыдущем этапе.

60 дней: ранние успехи

- К 60 дню необходимо принять решение, касающееся одной или двух целей которые будут достигнуты в конце первых шести месяцев. Считается, что критически важно для нового менеджера завершить что-нибудь значительное и положительно влияющее на организацию в первое полугодие работы. Сформулируем критерии такой цели:
- Заметное влияние на организацию
- Что-то о чем будут говорить на разных уровнях
- То, в достижимости чего можно быть уверенным на 100%
- То, что будет примером нового подхода, поведения
- То, что не получилось бы без участия нового менеджера
- Для достижения выбранной цели следует направить на нее большие ресурсы, чем кажется необходимым, для достижения более высокого результата, чем ожидается.

70 дней. Новое

распределение ролей в команде

- К 70 дню необходимо расставить правильных людей на правильные места. Менеджер уже наблюдал за работой команды во время создание императива и планирования и может судить о сильных и слабых сторонах и роли каждого. Консультанты предлагают распределить членов команды в двух измерениях: 1) производительность, результативность, поведение и коммуникации при работе над достижением целей; 2) потенциал в текущей роли, учитывая мотивацию, сильные стороны и соответствие.

100 дней: формирование культуры

- Как личность ребенка закладывается в первые 5 лет жизни, так и культура команды формируется в первые 100 дней работы. Культура – это взаимодействие людей и заведенных порядков. Культура формируется в течение 100 дней, остаются последние штрихи:
- Окончательна отработка и усиление императива
- Доводка ключевых этапов коммуникации
- Внутренний медиа-план – план донесения информации до других подразделений компании
- Придание переменам завершеного статуса, например, через программу поощрений правильного поведения
- Планирование изменений: как будет работать механизм отслеживания изменений внешней среды и инициации изменений внутри организации