

Мои первые 100 дней на должности руководителя

Петухов Александр



Предисловие

Для того, чтобы точнее понимать какую же работу выполняет новый руководитель, какие у него обязанности и как он достигает своих целей, давайте рассмотрим некоторый базис:

- Зоны ответственности руководителя
- Типичные сложности в работе на данной должности
- Методы влияния руководителя на сотрудников

Зоны ответственности руководителя

- Управление группой
- Мотивация группы на достижение поставленных целей
- Производство результата, перфоманс группы
- Взаимодействие с Компанией, ведение отчетности для вышестоящего руководства
- Решение административных вопросов

Типичные сложности в работе руководителя

- Нахождение индивидуального подхода к каждому сотруднику
- Строгий тайм-менеджмент, и необходимость планирования работы минимум на шаг вперёд
- Правильное и продуктивное делегирование обязанностей
- Расставление приоритетных задач в короткий промежуток времени.
- Правильное обучение и повышение квалификации сотрудников
- Контроль большого количества показателей, как групповых, так и индивидуальных

Методы влияния руководителя на подчинённых

Методов, методик и различных способов влияния руководителя на подчиненных существует такое большое количество, что в этом легко запутаться, но все они в общем смысле сводятся к одной простой концепции “кнута и пряника”.

Моё мнение по этому вопросу следующее - руководителю в первую очередь важно превентивно использовать “пряник” и позитивную мотивацию, а не пытаться исправлять сложившуюся неблагоприятное положение “кнутом”, не смотря на то, что бывают случаи, когда самым эффективным инструментом всё же становится тот самый “кнут”.

100 дней на должности руководителя

И теперь, на основании вышеизложенного базиса, я строю свой план на первые 100 дней на должности руководителя группы продаж.

Предлагаю разбить 100 дней на сегменты:

С 1 по 15 д. - Период адаптации

С 6 по 15 д. - Постановка целей и задач

С 21 по 30 д. - Построение команды

с 15 по 100 д. - Работа над результативностью группы

с 98 по 100 д. - Подведение итогов

1-15 дни - период адаптации

Первые дни - одни из самых сложных на новой должности, тем не менее, первоочередная задача руководителя - проявить свои лучшие качества. Второго раза произвести первое впечатление не получится. В эти дни важно наладить контакт с группой, задать верное направление в общении. Несмотря на то, что корпоративная этика нашей Компании гласит: все сотрудники в общении равны, и принято обращение “на ты”, необходимо установить субординацию, и дать понять, что руководитель может быть хорошим товарищем, но он находится на своей должности именно для того, чтобы управлять работой группы для получения в



1-15 дни

В первый день происходит знакомство с коллективом, я расскажу о себе и своём опыте, а так же дам возможность сотрудникам поделиться важной информацией о себе.

Думаю, что будет хорошей идеей воздержаться от лишних разговоров на отвлечённые темы, лишь необходимая личная информация и информация о предыдущем опыте коллег и их стремлениях в нашей Компании. А также планирую сосредоточить своё внимание на наблюдении за микроклиматом внутри группы, выявлении слабых моментов в трудовой дисциплине, и освоении материала на этапе обучения.

1-15 дни

Важно заранее обговорить правила, которым мы будем следовать на протяжении трудового процесса:

- Корпоративные правила и нормы работы группы
- Какие моменты сотрудникам группы необходимо согласовывать с руководителем
- В каких случаях сотрудники могут принимать самостоятельные решения

6-15 дни - Постановка целей и задач

Наступила важная фаза постановки целей и задач, как для группы в целом, так и лично для каждого сотрудника.

- Доведение показателей KPI
- Разработка стратегии достижения персональных целей, и целей команды
- Обсуждение миссии и ценностей Компании
- Разработка групповых и персональных мероприятий для повышения продуктивности



21-30 дни - построение команды.

Каждая современная Компания находится в постоянном процессе повышения конкурентоспособности. Предприятие, имеющее сплоченный дружный коллектив легче и быстрее других добивается успеха в мире бизнеса.



21-30 дней

Считаю, что по прошествии трёх недель работы наступает идеальный момент для проведения командообразующих мероприятий . Одним из самых сильных действий для этого традиционно является “веревочный курс”, он даёт понять, что каждый человек - важная часть команды. Другой фактор, почему важно проводить мероприятия, задействующие каждого члена группы - поддержание корпоративной культуры, культуры взаимодействия в коллективе и закрепление порядков общения.

15-100 дни - работа над результативностью

Задач у руководителя группы много, и его работа построена на понимании, что самая главная цель бизнеса - получение прибыли. Поэтому большую долю внимания руководитель должен уделять непосредственно прямому увеличению производительности, в нашем случае это план продаж, и выполнению смежных показателей КРІ, которые влияют на прибыль сотрудника, отдела и руководителя.



15-100 дни

Основные мероприятия, которые я планирую проводить в этот период:

- Мотивационная работа с группой и отдельными сотрудниками
- Работа “в полях” - прослушка диалогов сотрудников, обратная связь сразу после диалога, помощь в составлении персонального скрипта, выявление зон роста в презентации и отработке возражений
- Контроль за соблюдением трудовой дисциплины.
- Создание системы поощрений или конкурсов внутри группы для повышения интереса к работе и выполнению целевых показателей.

15-100 дни

Вся работа по повышению производительности и мотивации будет проведена впустую без правильного анализа результатов группы и каждого отдельного сотрудника. Важно понимать, что одинаковых людей нет, все разные, и найти подход к человеку поможет анализ его личностных качеств, выявление его истинной мотивации в работе и аудит его профессиональных умений. Один и тот же совет по процессу работы с Клиентом может в случае с одним сотрудником действительно сказаться положительно, а другом случае коллега может не принять твоё видение ситуации, или принять в работу, но к повышению результативности это не приведет.

Грамотный руководитель должен понимать, какую информацию и в каких объеме и форме доносить до каждого отдельного сотрудника.

15-100 дни

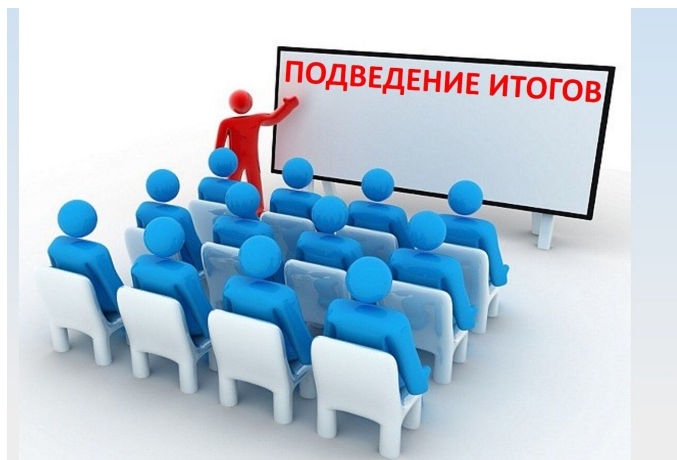
Одной из важных задач считаю обеспечение каждого сотрудника всем необходимым для комфортной работы, пусть это будет новая клавиатура, на которой не заедают клавиши, или возможность сотрудника занять рабочее место в самом тихом месте ромашки, если ему мешает сосредоточиться высокий шумовой фон. Полагаю что такие “микромоменты” в создании комфортной атмосферы сильно влияют на продуктивность. Во-первых человек будет понимать, что он пришёл в Компанию, которой он важен как сотрудник, во-вторых он будет меньше отвлекаться на негативные моменты, что повысит производительность его труда.

15-100 дни

Работа над собой никогда не должна останавливаться. Переходя на должность руководителя, я должен иметь понимание, что это не та ситуация, когда за меня будут работать другие. Мои обязанности выйдут на новый уровень, я буду не только осуществлять контроль и направлять сотрудников моей группы, но и предъявлять высокие требования к своей профессиональной самоотдаче. Необходимо правильно выстраивать цепочки коммуникаций с подчиненными, руководством и смежными отделами. Грамотно планировать своё рабочее время, заниматься тайм-менеджментом, продолжать своё личностное развитие, повышать свою экспертность. А так же важно понимание, что уметь правильно и корректно делегировать задачи - очень важное качество руководителя.

98 - 100 дни - подведение итогов.

Считаю, что первые 100 дней работы на должности руководителя следует завершить подведением итогов, с обозначением значимых для масштабов возглавляемой структуры достижениями и зонами роста. Для того, чтобы добиться успеха, следует еще до вступления в должность сформулировать критерий успеха и добиваться этой цели совместно с моей группой, и расценивать свой успех как итог командной работы. Для себя ставлю цель на первые 100 дней в должности руководителя - выполнение целевых показателей не менее, чем на 110%.



Спасибо за внимание!