

# ПУТЬ РАЗВИТИЯ И РОСТА

«Управленческое развитие полезно рассматривать как большое путешествие», – считает управляющий партнер «ЭКОПСИ Консалтинг» Павел Безручко.



**В** этой статье я постараюсь дать читателю «карту», полезную как для саморазвития, так и для работы с подчиненными. Давайте определимся с терминами.

**Руководитель** – тот, кто делает работу не своими руками, а использует для этого доверенные компанией ресурсы: деньги, оборудование, материальные и информационные активы через своих подчиненных. Или еще короче: руководитель достигает результата не сам, а руками и головами других людей.

**Исполнитель** тоже управляет ресурсами. Но он это делает сам, не опосредуя свое действие работой других.

## У любого руководителя есть две главные задачи:

- 1** Принимать решения того или иного уровня ответственности.
- 2** Организовывать выполнение принятых решений – опосредованно через один или многие уровни управления.

**Развитие** – это освоение руководителем управленческих практик, приобретение знаний, навыков, компетенций и личностных качеств, необходимых для успешного решения этих двух задач на соответствующем уровне должности.

## Управленческая работа на разных уровнях организации

Чем отличается управленческая работа на разных уровнях организации? Что нужно развивать? Очевидно, мастеру на производстве необходимо другое развитие, чем вице-президенту. И эта разница диктуется различиями в их управленческих обязанностях. Начнем с начала, от исполнителя – к руководителю.



### Рабочий

#### Исполнение заданий

Труд рабочего или специалиста массовой профессии связан с исполнением заданий в рамках процедур и регламентов. Задача исполнителя состоит в том, чтобы не допускать отклонений, а если отклонение возникает, оперативно сообщать о нем непосредственному руководителю. От сотрудника на этом уровне ожидается инициатива в решении проблем. Однако, проявляя инициативу, он не должен выходить за рамки установленных правил. В некоторых компаниях декларируется иной подход, но это тема для отдельного разговора. Исполнителю необходимо думать наперед о последствиях своих действий, но не очень далеко. Как правило, от одного дня до трех месяцев – достаточный горизонт. На этом уровне необходимы технические знания, навыки и всего одно личностное качество – дисциплина или ответственность. Вопросы работы экспертов и квалифицированных специалистов, а также развитие в экспертной, неуправленческой ветке карьеры выходят далеко за рамки этой статьи, и здесь мы их не рассматриваем.



### Супервизор

#### От исполнения – к прямому руководству

Это первый уровень управления – мастера, бригадиры, начальники смен. Работа супервизора связана с распределением заданий и контролем, оперативным решением проблем, возникающих в работе исполнителей начального уровня. Супервизор – это руководитель с урезанными управленческими функциями, поскольку он не занимается вопросами подбора, развития, регулярной оценки деятельности подчиненных.

Все эти управленческие действия можно (и очень полезно) описать

в формате двухстраничных памяток, содержащих четкий алгоритм и принципы выполнения. Такие памятки имеют название «Практики регулярного менеджмента» или «Стандарт работы руководителя». Это база, которую должны иметь руководители на любом уровне должности в компании. И лучше, если руководитель освоит эту базу в самом начале управленческой карьеры.

Теперь о главном личностном качестве. Супервизор должен уметь правильно поставить себя в работе с коллективом подчиненных, поддерживать необходимую дистанцию. С одной стороны, не быть с подчиненными запанибрата, а с другой – не быть слишком формальным. Ему очень пригодится умение разговаривать с людьми, объяснять, слушать, убеждать, а иногда – требовать. Психологический переход из исполнителей в супервизоры для многих людей сопровождается

**Помимо технических, хорошему супервизору уже необходимы управленческие навыки, но пока их немного:**

**Умение** адекватно оценивать сложность задач, необходимое время и ресурсы и планировать работу на период от 1 дня (смены) до 3 месяцев.

**Навык** четкой постановки задач, делегирования.

**Умение** проводить планерки и отчетные совещания.

**Умение** наблюдать и контролировать работу.

**Навык** обратной связи.

своеобразной ломкой. Нужно привыкать к тому, что работа теперь делается руками других, и, с одной стороны, избегать микроменеджмента, а с другой – не упускать контроля.

#### Руководитель начального звена



Прямое руководство и забота о команде

На первый взгляд этот уровень должности мало отличается от супервизора. Действительно, упомянутые выше функции и навыки продолжают быть важными. Однако есть два существенных дополнения. На этом уровне руководитель начинает отвечать за подбор, развитие и регулярную оценку деятельности своих подчиненных. Именно это делает его полноценным руководителем. Ему требуются новые навыки и умения: проводить интервью с кандидатами, быть наставником, выносить взвешенные суждения о работе людей за период, правильно обсуждать вознаграждение, объявлять взыскания и, что поделашь, проводить встречи по увольнению. Второе важное отличие: на этом уровне (начальник отдела, участка, цеха и т.п.) у подразделения появляются годовые цели. Соответственно, руководителю нужно мыслить и принимать решения с расчетом на весь год. В этом ему помогут навыки анализа и решения проблем и начальные знания в области финансов: умение считать доходы и затраты, «прямую экономику» конкретных действий, решений.

#### Руководитель среднего звена



От управления исполнителями – к управлению руководителями и процессами

На этом уровне должности в работе руководителя снова происходят изменения. Его команда уже состоит не только из исполнителей, но и из



руководителей начального звена. Управление руководителями отличается тем, что начальник теперь не может и не должен постоянно вникать в детали, непрерывно контролировать работу на месте ее исполнения. Такому начальнику нужно освоить навыки постановки (каскадирования) и анализа показателей и контрольных точек в деятельности подразделений. А еще его заботой становится качество управления – те навыки и практики, которые используют подчиненные ему руководители по отношению к своим коллективам. Он должен быть их наставником, но в области менеджмента, а не технического исполнения работы. Начиная с этого уровня и далее у руководителей появляется новая обязанность – оценивать потенциал сотрудников через уровень от себя (подчиненные моих подчиненных), определять кадровый резерв – будущих руководителей и ключевых экспертов.

Серьезное изменение связано и с переходом к ответственности за процесс или функцию в рамках

предприятия. Для этого руководитель должен понимать процессный подход, уметь использовать и внедрять методы анализа и оптимизации процессов (например, бережливое производство). Необходимый горизонт мышления и принятия решений на этом уровне должности – от 1 до 2 лет.

Ответственность за процесс или функцию предприятия связана с большим объемом межфункциональной работы. Для этого руководителю необходим новый, более высокий уровень навыков взаимодействия с людьми – умение убеждать и договариваться, решать конфликты без использования формальной власти.

#### Руководитель бизнес-единицы или департамента



Переход к ответственности за группу процессов или бизнес-результат

Речь о должности директора отдельного предприятия или начальника Корпоративного департамента в рам-

ках функции. Работа такого руководителя связана с интеграцией многих процессов. Целью этой интеграции является результат для бизнеса или выполнение ключевых показателей деятельности компании. Руководителю на этом уровне необходимо умение правильно распределять ресурсы между различными процессами и задачами, оценивать и учитывать влияние изменений в одном из процессов на всю систему. Дополнительно ему требуется хорошее понимание финансов и бюджета, умение ими управлять.

Этот руководитель должен мыслить свое предприятие или функцию как систему, связанную с другими частями организации и внешним миром, учитывать различные возможные сценарии развития событий. Такая работа связана с большой неопределенностью. Для руководителя на этом уровне полная ясность ситуации, целей, задач и планов часто становится недоступной роскошью. При этом он должен вносить определенность в работу нижестоящих, защищать людей от непродуктивного стресса. Горизонт мышления, необходимый такому руководителю, – от 2 до 5 лет. А ключевое личностное качество – стрессоустойчивость, умение держать удар.

#### Топ-менеджер



Устанавливает правила и меняет ранее установленные правила

Здесь мы говорим о работе заместителей генерального директора или об аналогичных позициях. Такой руководитель целостно отвечает за бизнес компании на конкретной территории, за конкретный вид деятельности или за интегральную корпоративную функцию.

Эти руководители устанавливают правила, по которым работают все следующие за ними уровни управления. А еще они выступают в роли лидеров изменения ранее установ-

ленных правил. Для сочетания этих противоречивых задач руководителю необходима большая личностная зрелость и серьезная эрудиция как в области деятельности компании, так и в отношении внешней среды. Их работа требует публичности – умения разговаривать с большими коллективами, внешними аудиториями – акционерами и СМИ, выстраивать отношения с властью – представлять интересы компании в работе с государственными органами. В работе с подчиненными им необходимы чутье на таланты и способность воодушевлять людей. Необходимый им горизонт мышления – от 5 до 10 лет и более. В целом на этом уровне личностность руководителя играет гораздо большую роль, чем отдельные знания и навыки. Вы наверняка заметили, что компетенции и качества личности руководителей на каждом следующем уровне должны развиваться как дополнение к предыдущей, уже освоенной ступени.

#### Развитие руководителя

Давайте обсудим следующий вопрос. Как руководитель может развиваться? Какой подход и какие методы стоит использовать?

**Отправной точкой** для любого развития является оценка необходимых руководителю знаний, навыков, компетенций и личностных качеств. Такая оценка может проводиться компанией в формате суждения вышестоящего, опроса «360 градусов» или центра оценки. Но руководителю вовсе не обязательно этого ждать. Если есть желание развиваться, он может взять готовый или составить собственный список необходимых ему навыков и компетенций и оценить себя (например, поставить +, +/- или –). Затем ему стоит попросить обратную связь от вышестоящего руководителя, коллег или доверенных подчиненных: сказать, какие качества являются его сильными сторонами, а какие требуют

развития. Желательно, чтобы обратная связь сопровождалась конкретными примерами.

#### Алгоритм развития руководителя





**Второй шаг** – выбрать ключевые приоритеты развития. Давайте представим ситуацию с начинающим руководителем. Обратная связь показала, что у него есть целых шесть областей для развития. Ошибка, которую он может совершить, – погнаться за всеми зайцами сразу. Развитие в конкретный момент необходимо сфокусировать только на одной ключевой области, наиболее критичной для результатов работы. Например, в течение месяца руководитель решил выработать навыки и привычку к систематическому контролю и оперативной обратной связи с подчиненными. Достигнув прогресса, можно переходить к следующему приоритету развития – навыку или компетенции.

**Третий шаг** – выбрать подходящие методы развития. Следуйте принципу «70–20–10».

**70 Самообучение**  
Методы этой группы включают в себя чтение статей и книг, просмотр обучающего видео, размышления о том, как правильно выполнить ту или иную управленческую работу, и, что еще более важно, самостоятельное применение всего изученного в ежедневной деятельности. Самообучение требует дисциплины, но одновременно оно является главным инструментом развития. Без применения полученных знаний и навыков изменений в поведении не происходит. **На долю самообучения должно приходиться около 70% всех действий по развитию.**

**20 Помощь других**  
К этой группе методов относится наставничество со стороны вышестоящего или более опытного руководителя. О наставничестве лучше специально договориться – зафиксировать его цели и время регулярных встреч. К каждой встрече с наставником руководитель (наставляемый) готовит кейс, практическую ситуацию из своей работы – проблему, принятое решение, работу с трудным подчиненным или коллегой и т.п. Обсуждаются

уже совершенные или будущие действия руководителя. Помимо наставничества, в этой категории помогает периодическое обращение за обратной связью к наставнику, руководителю или коллегам. **Эта группа методов должна занимать примерно 20% в ассортименте всех действий по развитию.**

**10 Обучение**  
Оставшиеся 10% действий могут быть связаны с обучением. Речь идет о тренингах, семинарах, лекциях, дистанционных курсах и подобных методах. Часть из них обеспечивает компания. Другая часть может выбираться самим руководителем.

Наибольшую сложность в развитии представляют личностные качества. Как повысить свою стрессоустойчивость? Или как преодолеть излишний перфекционизм, привычку к мелочному контролю? Взрослые люди – консервативные существа. И чем успешнее человек в своей работе, тем, как правило, ему труднее меняться. Действительно, зачем отказываться от того, что раньше работало и подкреплялось успехами? Вместе с тем переход на каждый следующий уровень управления требует не только приобретения новых навыков и компетенций, но и переосмысления себя и своих привычек, отказа от того, что делало руководителя успешным в прошлом. В этой работе может помочь профессиональный коуч.

В заключение хочу отметить еще один важный момент: каждый из нас способен развиваться. И мы можем делать это гораздо быстрее, чем предполагаем. Ключевыми факторами успеха являются мотивация и четкий фокус. Управленческое развитие (да и развитие вообще) полезно рассматривать как большое путешествие, в котором для прохождения конкретного этапа нужно то или иное снаряжение. Часть снаряжения мы берем с предыдущего этапа, вторую часть приобретаем, от третьей части – «багажа» – необходимо отказаться для того, чтобы освободить «место в рюкзаке».

Управленческая специфика на разных уровнях организации

Функционал	Выполнение заданий в рамках установленных процедур и регламентов	Распределение заданий, контроль за их выполнением, оперативное решение производственных проблем	Подбор, развитие и регулярная оценка деятельности своих подчиненных	Постановка целей (каскадирование) и анализ показателей деятельности подразделений	Интеграция процессов для выполнения ключевых бизнес-показателей деятельности компании	Отвечает за бизнес-компанию на конкретной территории, за конкретный вид деятельности или за интегральную корпоративную функцию
Личностные качества	Дисциплинированность, ответственность	Умение правильно поставить себя в работе с коллективом, поддерживать необходимую дистанцию		Умение убеждать и договариваться, решать конфликты без использования формальной власти	Ключевое личностное качество – стрессоустойчивость, умение держать удар	Большая личностная зрелость (личность руководителя играет гораздо большую роль, чем отдельные знания и навыки) Публичность, умение разговаривать с внешними и внутренними аудиториями
Ключевые управленческие навыки	Без ключевых управленческих навыков	Оценка сложности задач и необходимых ресурсов для их выполнения (время, люди, техника) Умение планировать работу Четкая постановка задач Делегирование полномочий	Умение проводить интервью с кандидатами, быть наставником, выносить взвешенные суждения о работе людей за период, правильно обсуждать вознаграждение, объявлять взыскания, увольнять Навыки анализа и решения проблем	Быть наставником (в области менеджмента, а не технического исполнения работы) Оценивать потенциал сотрудников через уровень от себя (подчиненных своих), определять кадровый резерв – будущих руководителей и ключевых экспертов	Умение принимать решения в ситуации неопределенности Умение распределять ресурсы между различными процессами и задачами, оценивать и учитывать влияние изменений в одном из процессов на всю систему	Стратегическое мышление Видение функции подразделения, воодушевление людей целями
Горизонт мышления	От 1 дня до 3 месяцев	От 1 дня (смена) до 3 месяцев	Год (работа по годовому плану)	От 1 года до 2 лет	От 2 до 5 лет	От 5 до 10 лет и более

**Топ-менеджер**  
(уровень заместителей генерального директора)

**Руководитель бизнес-единицы или департамента**

**Руководитель среднего звена**

**Руководитель начального звена**  
(начальник отдела, участка, цеха)

**Супервизор**

**Специалист**