

А. И. Кудряшов

**ПЕРВЫЕ 100 ДНЕЙ
РУКОВОДИТЕЛЯ
НА НОВОЙ ДОЛЖНОСТИ
И ПОСЛЕДНИЕ 14 ДНЕЙ
ПЕРЕД УВОЛЬНЕНИЕМ**

Как руководителю успешно
преодолеть свои первые 100 дней
работы в компании, а также
последние 14 дней перед
увольнением

А.И. Кудряшов

**Первые 100 дней руководителя
на новой должности
и последние 14 дней
перед увольнением. Как
руководителю успешно
преодолеть свои первые 100
дней работы в компании,
а также последние 14
дней перед увольнением**

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55850731

ISBN 9785005100573

Аннотация

Приводятся рекомендации руководителю, как успешно преодолеть начальный период работы в новой должности и добиться поставленных целей, к взаимной пользе человека и организации. А также о том, как сотруднику достойно и корректно

отработать свои последние недели и уволиться из компании, чтобы не оставлять за собой шлейфа негативных ассоциаций.

Содержание

Введение	7
Руководитель на новой должности	12
Цели начального периода и рекомендации руководителю	19
1. Распознать жизненные циклы организации и руководителя	24
Конец ознакомительного фрагмента.	29

**Первые 100 дней
руководителя на новой
должности и последние
14 дней перед увольнением**

**Как руководителю
успешно преодолеть
свои первые 100 дней
работы в компании,
а также последние 14
дней перед увольнением**

А.И. Кудряшов

© А.И. Кудряшов, 2023

ISBN 978-5-0051-0057-3

Введение

Моим сыновьям, Александру и Максиму

В начале 2020 года я заглянул как-то на Портал для менеджеров на котором не бывал уже несколько лет. Посмотрел свои публикации и заметил довольно большую читаемость (более 170 тысяч посещений) одной из статей, под названием «Первые 100 дней руководителя на новой должности». Перечитал, посмотрел на прошедшую под статьей дискуссию и понял, что содержание не устарело, тема по-прежнему актуальна, после чего задумался о развитии этого материала в формате небольшой книжки.

Предпосылки писать на эту тему начинаются с моей карьеры инженера, двигаясь по которой преодолел немало начальных периодов вхождения в новую должность и многие перипетии жизненного цикла руководителя остались в памяти. Перечислю основные должности, которые занимал в различных организациях на карьерной траектории, с ее начала. Старший техник, инженер, старший инженер, ведущий инженер, заведующий отделом, заведующий отделением, начальник Главного вычислительного центра одного из Министерств (при СССР), заместитель директора научно-исследовательского центра, заместитель Генерального директора и Генеральный директор коммерческой структуры.

Обычная карьера, обычные должности, обычные организации, но и на такой рядовой дороге есть что вспомнить. Мне ярко видится первый руководящий пост, на который был назначен в первый год после окончания института, в возрасте 23 лет. Должность эта называлась – старший кабины боевого управления, одной из подсистем комплекса противовоздушной обороны. По существу – технический начальник обитого железом снаружи и плотно набитого электронной аппаратурой и экранами внутри, длинного трехосного прицепа – КУНГа. Как я был счастлив этим назначением, хотя эта должность не фиксировалась записью в трудовую книжку и не давала мне ни рубля к зарплате. Но дала уважение и самоуважение, а также первый плодотворный опыт руководящей работы с людьми (был один подчиненный). Эту историю описал в книге «Под хештегом Мосолово», она размещена на сайте RIDERO, на Озоне и других электронных книжных магазинах.

Дополнительный импульс к написанию книги дали периодические обсуждения некоторых карьерных ситуаций у моих сыновей, из которых увидел схожесть сюжетов, возникавших в их первые 100 дней, со знакомыми мне ситуациями перехода на новую должность. Время идет, а люди и организации меняются слабо, поэтому подобные коллизии и воспроизводятся, что подтверждается и другими публикациями

на эту тему.

Интерес к этой теме не теряется потому, что 100 первых дней на новой должности – особо напряженный период в жизни для большинства руководителей, ответственное испытание, иногда ломающее карьерную траекторию людей. Но поколения сменяются, и следующая генерация руководителей подступает к своим первым 100 дням с желанием успешно пройти их, не делая больших ошибок, в чем может помочь эта книга.

Приход нового руководителя в компанию вызывает определенную турбулентность, переходные процессы и связанные с этим возможные потери в самой компании (подразделении). Сила тряски зависит от высоты должности, и это справедливо как для топ-менеджеров крупных корпораций, так и для руководителей среднего и начального уровня. Новый руководитель стремится вписаться в компанию, он за этим и пришел. Но не всегда компания отвечает взаимностью, не везде есть установленные процедуры включения нового руководителя в работу, что создает дополнительные трудности и затягивает переходный процесс. Поэтому, чем быстрее и легче будет пройден этот период, тем скорее пойдет отдача от деятельности нового руководителя.

Надеюсь, что эта книга поможет лучше понять и более эффективно пройти начальный период деятельности руководи-

теля в новой должности к взаимной пользе человека и организации.

Кудряшов Александр

Июнь 2020 года

Дополнение к изданию 2023 года.

На пути по карьерной лестнице начальному периоду работы руководителя на новом месте (первые 100 дней), в одной организации, соответствует конечный период завершения работ на предыдущей позиции в той же самой или другой организации (последние две недели). При тех очевидных и необходимых усилиях, затрачиваемых на вхождение в новую должность, менеджеру не следует забывать и достойном уходе с предыдущего места работы. Хотя бы по той причине, что при некорректном расставании с предыдущим работодателем негативная информация, порочащие слухи или даже скандалы, связанные с уходом, могут докатиться до нового места работы и осложнить без того напряженные первые дни руководителя на новом посту.

В современных условиях законодательством не требуется оформление обходного листа (бегунка) при увольнении, и спустя две недели после подачи заявления сотрудник юридически считается уволенным. Однако на практике прихо-

дится заполнять в той или иной форме обходной лист. В нем сотрудник собирает подписи различных должностных лиц о том, что ничего не должен организации (передал дела, вернул компьютер, сдал пропуск и т.д.).

Но эти обязательные действия выполняются сотрудником в соответствии с законодательством о труде, а также согласно внутрифирменным нормам и культуре компании. А есть ли что-то из необходимого и полезного как для сотрудника, так и для покидаемой организации, что ему желательно сделать по собственной инициативе, выходя за рамки бегунка?

Ведь, как говорил Штирлиц, по завершении разговора запоминается лишь последняя фраза, так и при увольнении, какой след – позитивный или негативный – оставит сотрудник в организации, во многом зависит от его последних дней работы в компании.

Вашему вниманию предлагаются простые рекомендации по действиям руководителя (сотрудника) на этапе увольнения из организации, в его последним 14 дням работы на текущей должности. Действиям не обязательным, но желательным. С соответствующими корректировками эти рекомендации подойдут и при увольнении работника на пенсию. Для этого автор дополнил данную книжку новой главой о последних двух неделях работы в компании.

Кудряшов Александр
Апрель 2023 года

Руководитель на новой должности

Наконец-то свершилось! Теперь вы – руководитель, первое лицо компании, начальник крупного подразделения либо небольшого отдела, группы, проекта и т. д. Вы доросли до новой должности в своей компании или пришли в нее со стороны, вы долго (или коротко) шли к ней, испытывали одновременно и желание подняться на новую высоту и определенные опасения, получится ли то, что задумано. И что точно – у вас есть подчиненные, именно этим внешним признаком и отличается руководитель от других сотрудников.

Возможно, вы стали руководителем впервые в карьере, достигнув максимума, как специалист и дальнейший рост автоматически привел на позицию, где вас будут оценивать больше по управленческим, а не техническим компетенциям. Может быть также, что это ваш очередной шаг по уже знакомому вам светлому пути (часто – лабиринту с опасностями) менеджерского маршрута.

Если вы – первое лицо компании, вспомните, как долго и трудно к этому успеху пришлось идти. Теперь у вас ответственность – за все, что происходит, но права и полномочия делать то, что нужно, самостоятельно принимать решения. Возможно, вы – руководитель среднего звена, над вами и под вами в иерархической сетке существуют другие

руководители, с которыми теперь тоже надо взаимодействовать. Для руководителей различных уровней задачи, возникающие на этапе первых 100 дней, и подходы к их решению во многом будут совпадать.



Вы с волнением приступили к исполнению своих обязанностей, как их к этому моменту поняли, начали входить в дела, встречаться с сотрудниками, вникать в проблемы и активно их решать. Вы все глубже погружаетесь в процесс познания особенной новой работы, и, кажется, начинаете понимать свой маневр.

Но вскоре к радостям нового поста стали добавляться огорчения, неприятности, проблемы. То, что раньше со стороны казалось простым и понятным, в действительности показало себя совсем непростым и не совсем понятным. При этом на вас обрушивается лавина звонков, писем, совещаний, сообщений, переговоров, документов, указаний вышестоящих начальников и т. д. Создается какая-то смесь, информационный шум, винегрет из управленческих событий, на которые необходимо оперативно реагировать, но в которых можно и потеряться и растеряться, непонятны приоритеты дел, их важность, срочность...

Вы стараетесь удержать ситуацию под контролем, но при этом начинается постепенное погружение в будни повседневной деятельности, в мелочевку, рутину. За рутинной теряются и начинают уплывать на задний план ваши великие идеи и планы преобразований, задуманные для новой должности, вам становится не до них. И вдруг вы, несмотря на все старания, с удивлением и тревогой обнаруживаете первые признаки недовольства со стороны вашего руководства, а также проблемы взаимодействия с подчиненными.

Вы начинаете осознавать, что, наверное, и вы совершаете неверные шаги, значимость которых даже не можете правильно оценить, а часть просто не замечаете. Причем возникающие ошибки, не только неизбежные на начальном этапе, но и собственные, привнесенные, не вынужденные.

Возникает растерянность, сомнения в своих силах, усили-

вается подозрительность к окружающим, ожидание неприятностей. Вы начинаете пересматривать собственные принципы работы и корректировать выстраданные планы, стремитесь добавить больше контроля, проникаетесь недоверием к сотрудникам. Вы вспоминаете, что испытательный срок еще не закончен, что если дела пойдут плохо, будут менять не ваших подчиненных, а руководителя, и тут уже возможны варианты...



Подобное состояние, в разной степени напряженности, переживает большинство новых руководителей в начальный период деятельности на новых постах. Но большинство

все же находит, в том числе, путем проб и ошибок, свои пути «вхождения» в новую должность. При этом надо понимать, что объективно сложно вписаться в новую среду, слишком много новых интересов, вопросов, проблем, идей, планов, событий, персон, задач...

Этот начальный период работы руководителя, своего рода «Первые 100 дней», бывают не только у президентов, премьер-министров и военачальников, но и новых руководителей на любом уровне, меняются только масштабы картины.

Первые 100 сопровождают руководителя постоянно, на пути вверх, в перемещениях по управленческой горизонтали, а также на спуске, до его реальных последних дней работы перед пенсией.

Их надо успешно пройти, эти 100 дней. Причем 100 дней – условная цифра, может быть и две недели и шесть месяцев. Может и года не хватить, в зависимости от компании, подразделения, состояния окружающей среды и складывающейся ситуации, и конечно, от личности начальника.

Формально начало этого периода совпадает с первым днем прихода руководителя на новую должность, а завершение – может быть и до завершения испытательного срока, совпадать с этой датой или заканчиваться после нее. Критерии преодоления начального периода различны и даже не всегда осознаются новым руководителем, что вносит дополнительные трудности вхождения в должность. Эй-

фория победы может охватить претендента (да, пока всего лишь претендента) задолго до фактического срока, что ослабляет руководителя в обстановке, требующей максимальной концентрации и может послужить источником близких неприятностей. И наоборот, напряженность первых дней не спадает и спустя долгое время после завершения начального периода, внося избыточную нервозность, мешая расслабиться и переключиться из состояния выживания на созидание, на новые ориентиры деятельности в установившемся режиме.

Конечно, есть люди, которым и одного дня не требуется для закрепления на новой должности. Они себя уверенно чувствуют в новом руководящем кресле не по праву своей компетентности, профессионализма, личных выдающихся качеств. Они так спокойны по причине наличия внешних сил, гарантирующих им полную независимость своего положения от результатов, полученных в процессе их деятельности на этом посту, в этой должности.

Таких деятелей, особенно на самом верху управленческой пирамиды, мы регулярно наблюдаем по телевизору, когда они браво отдают очередное, N+1 распоряжение, ставят что-то на контроль, как всегда, обещают все решить, но никогда не возвращаются к предыдущим N поручениям на эту же тему. Не о них будет наш разговор.

В книге рассматриваются вопросы прохождения новым руководителем начального периода работы на новой долж-

ности, дается обзор типовых трудностей с рекомендациями по их преодолению в целях скорейшей адаптации и обеспечения дальнейшей полноценной деятельности на новом иерархическом уровне управления.

Цели начального периода и рекомендации руководителю

Безусловно, у вас есть великие цели и большие планы на то, что вы должны свершить на новой должности. Однако сейчас необходимо, в рамках этих крупных замыслов, установить цели и спланировать свою деятельность именно на начальный период, на свои условные 100 дней, которые могут длиться от нескольких недель до нескольких месяцев, в зависимости от ситуации. Цели начального периода руководителя на новой должности можно сформулировать скромно, коротко и ясно: удержаться, уточнить обстановку, адаптироваться и подготовиться к дальнейшей работе.

Удержаться на должности в начальный период означает проработать испытательный срок и подписать постоянный контракт с работодателем, если это требуется. Это главная цель и здесь не все просто. Автоматического контракта может и не быть, а ваши ошибки или недовольство вашей работой могут привести к тому, что постоянный контракт и не будет вам предложен. Учитывайте, что встречаются такие работодатели, которые на период испытательного срока специально нанимают людей на пониженную зарплату, выжимают из них, что можно, а потом увольняют, как не прошедших испытательный срок и приглашают другого сотрудника.



Уточнить обстановку на новой должности (особенно, в новой организации), это значит получить такую информацию, которой раньше не могло у вас быть – о положении дел, о людях, ваших сотрудниках и коллегах, руководстве, о реальных требованиях к вашей должности, об особенностях бизнеса и т. д. Эти сведения помогут оценить обстановку уже с вашего нового места и соответственно, более качественно планировать и выстраивать свою дальнейшую работу.

Важно не упустить вопросы взаимной адаптации руководителя и организации. Если посмотреть на содержание деятельности руководителя в начальный период, то можно уви-

деть, что новый начальник приспосабливается к новой организации. Но не только, и организация под влиянием активности руководителя, начинает изменяться, адаптироваться, как бы учитывать фактор нового менеджера.

Таким образом, с приходом нового начальника возникает и развивается процесс взаимной адаптации объекта и субъекта, и этот процесс в главном должен завершиться (лучше сказать – уложиться) в начальный период работы на новом посту. Конечно, когда говорят о взаимной адаптации, следует учитывать силу влияния отдельного человека на организацию и воздействия организации на отдельного человека. Причем, влияние человека на организацию, как в законах Ньютона, прямо пропорционально массе (уровню, высоте) данной должности и весу личности на этой должности.

С другой стороны, сила влияния организации на руководителя, в первом приближении, пропорциональна силе и общей массе данной организации и противостоять одному целой структуре, даже в малом, непросто и нелегко.

Но такое механистическое сравнение не исключает случаев битвы Давида и Голиафа. И в корпоративном управлении есть прецеденты, когда один, поставленный на достаточной высокий пост менеджер, фактически безнаказанно проваливший начальный период работы на новой должности, продолжает руководить, сознательно или по недомыслию, выходит против всей структуры и побеждает, напри-

мер, путем развала этой структуры. И таких курьезов немало встречается в жизни.

Корпоративные войны ведутся не только между, но и внутри корпораций, и такие войны, в отличие от конвенциональных, с использованием оружия и военной техники, не прекращаются никогда. Истоки многих будущих побед и поражений лежат именно в результатах деятельности руководителя в его первые 100 дней на новом посту. Проиграв начальный период, как первое сражение, еще можно склонить победу на свою сторону в дальнейших схватках. Но, как всем известно, лучше не проигрывать...

Поэтому, тщательно спланированный, хорошо организованный, контролируемый и взаимный процесс адаптации нового руководителя к организации и организации к руководителю, принесет пользу обеим сторонам и является идеальным вариантом для победных первых 100 дней.

Цель 100 дней – практически подготовиться к дальнейшей полномасштабной и активной работе, которая должна развернуться после подписания постоянного контракта, имея для этого необходимые формальные полномочия. Чтобы уточнить свои планы, подготовить и создать свою команду для реализации своих планов, получить добро от руководства и нейтрализовать возможное сопротивление.

Для достижения указанных выше целей и успешного прохождения начального периода работы руководителя на но-

вой должности, приведем ряд рекомендаций. Такой список – это не только перечень полезных и внутренне связанных шагов и действий нового начальника на новой площадке. Это еще и основа для формирования комплексного плана, призванного упорядочить и поставить под собственный контроль управленческую деятельность руководителя на столь ответственном участке карьерной траектории. Эти рекомендации можно рассматривать также как чек-лист и даже дневник, журнал для самоконтроля руководителя по всем основным аспектам менеджерской деятельности в период 100 дней. Одновременно рекомендации помогут в формировании видения и заделов на последующую работу.

1. Распознать жизненные циклы организации и руководителя

Жизненный цикл организации

Первое, что надо было бы делать, находясь еще в претендентах на новую должность, это установить, в какой фазе жизненного цикла находится сам претендент и та организация (или ее подразделение), в которой он намеревается развивать свою карьеру. Подобный анализ потребует от кандидата способностей к выбору необходимого масштаба рассмотрения, чтобы увидеть картину за границами искомой должности, на что обычно не хватает ни времени, ни воображения, а также желания, особенно когда новая позиция вот-вот станет реальностью.

Но, даже находясь на новой должности, следует уделить этому вопросу внимание, чтобы составить более точное представление о собственном местоположении в иерархии компании, о направлении и траектории движения самой организации, что убережет от возможных ошибок и избыточных ожиданий в дальнейшем.

Организации, корпорации, фирмы, предприятия, как и люди, не вечны. Они со временем растут, развиваются, стареют и умирают или перерождаются. Особенно хорошо это известно тем, кто пережил перестройку и смену социальных эпох в СССР. На месте могучих производств с админи-

стративными зданиями, корпусами, цехами и десятками тысяч работающих, которые в прежние годы казались неизблемыми, появляются не менее грандиозные торговые центры. От прошлого остается лишь скромное помещение для архива с делами бывших сотрудников, выдающее различные справки для начисления пенсий. На этом вечность данного предприятия и заканчивается.

Но и на остальной части земного шара стабильность и продолжительность существования организационных структур, фирм, корпораций также не гарантирована. Хотя есть структуры, существующие уже столетия, про которых говорят – «Построены навечно». Но столетия – еще не вечность, и тут в полной мере находят подтверждение слова Воlanda из «Мастера и Маргариты», хотя и сказанные по отношению к жизни отдельного человека: «Да, человек смертен, но это было бы еще полбеды. Плохо то, что он иногда внезапно смертен, вот в чем фокус!». Организации тоже смертны, и бывает, внезапно.

Таким образом, организации рождаются, развиваются, стареют и умирают, с последующим рассеянием. Или перерождаются, вступают в новую спираль возрождения, развития и упадка, повторяя на новом уровне уже известный цикл. Жизненные циклы организации (ЖЦО) хорошо описаны, как в теории, так и в практических примерах, и обычно

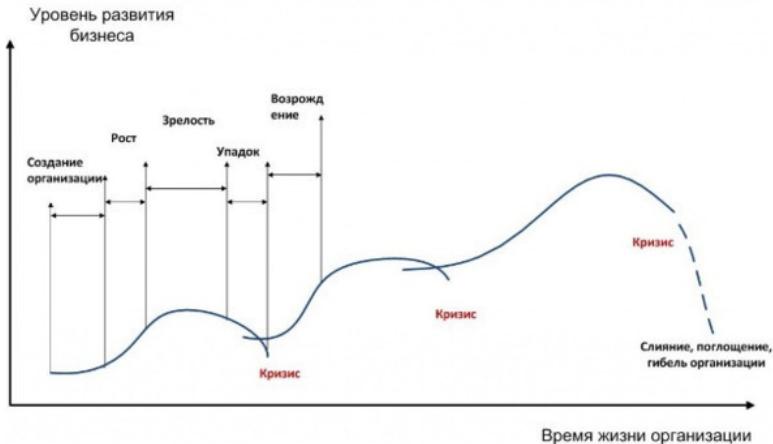
структурированы по следующим стадиям или этапам:

- формирование и начальный период становления;
- занятие ниши и рост;
- закрепление на рынке, стабилизация, зрелость;
- спад, кризис, потеря рынка, деградация, упадок;
- разрушение (и возможное возрождение) организации.

С учетом разнообразия компаний, динамики и продолжительности этапов, могут встречаться различные варианты жизненных циклов. Например, включать этапы быстрого роста, короткой стабильности, быстрого спада, или медленного роста, продолжительной стабильности и резкого спада, или медленного роста, длительной стабильности, пологого спада и т. д.

За упадком организации может последовать возрождение компании, и цикл выйдет на повторение, либо произойдет поглощение, слияние или ликвидация компании. Разнообразие великое множество, но все они укладываются в приведенные стадии жизненного цикла (см. рисунок).

Циклы жизни организации



Жизненный цикл руководителя

По аналогии с жизненным циклом организации, можно говорить и о жизненном цикле руководителя (ЖЦР). Причем ЖЦР относится и к текущей управленческой позиции данного начальника в данной компании, и к руководству, менеджменту, как сфере деятельности данной личности в целом.

На интуитивно-бытовом уровне существование ЖЦР фактически признается любым руководителем, обладающим хотя бы минимальным запасом критического отношения к самому себе. Тем более, каждый знает достоверно, с чего начинается его жизненный цикл и чем он неизбежно заканчивается.

Обычные люди понимают, что нахождение на данном руководящем месте им дано не навсегда, и, согласно этому соображению, выстраивают свою политику. Конечно, это не относится к управленческим гениям, прирожденным менеджерам, типажам вроде т. Бывалова из к-ф «Волга-Волга» (директор балалаечной фабрики), способных руководить чем угодно, от цветочного ларька до космической корпорации. Бываловых сегодня много бродит по Руси. Но это – своего рода люди выдающиеся, а мы говорим о рядовых руководителях, которые просто обязаны знать о том, что заканчивается все, что имеет начало, в т.ч., и их работа на очередной управленческой позиции.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.