

Вебинар 

**ОСНОВНЫЕ ОШИБКИ  
МЕНЕДЖМЕНТА.  
ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ,  
РАБОТАЮЩИЕ НА  
ФАРМРЫНКЕ.**

Москва, 20 марта 2020

# Фельдман Павел Львович



Фармацевтический факультет

Профессиональная переподготовка по специальности «Менеджмент в фармацевтическом бизнесе»  
еМВА «Менеджмент в фармацевтическом бизнесе» ИКМ НИУ ВШЭ

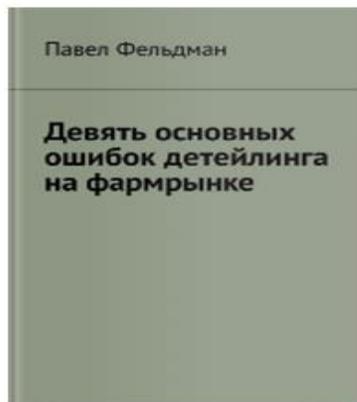


Заместитель генерального директора  
(Sales&Marketing Manager) 1994-2013

Руководитель отдела продаж  
Bayer Consumer Health 2013-2017

Руководитель фармацевтических программ ИКМ НИУ ВШЭ  
Ведущий эксперт НУЛ в области исследования бизнес-коммуникаций НИУ ВШЭ  
Консультант в области фармбизнеса  
Ведущий колонки в «Фармвестнике»

# Автор книг



Разминка

---

Почему Криштиану Рональду  
ушел  
из мадридского «Реала» ?



## Разминка (дополнительная информация)

---



Летом 2009 года Роналду перешёл в «Реал Мадрид» за 93,4 миллионов евро (примерно 80 млн фунтов стерлингов). Португальский полузащитник стал самым дорогим игроком в истории мирового футбола.

Вместе с испанским клубом Роналду завоевал 15 трофеев. Четыре раза он выигрывал Лигу чемпионов, по два раза — чемпионат Испании, Кубок Испании, Суперкубок Испании и Суперкубок УЕФА, трижды — Клубный чемпионат мира.

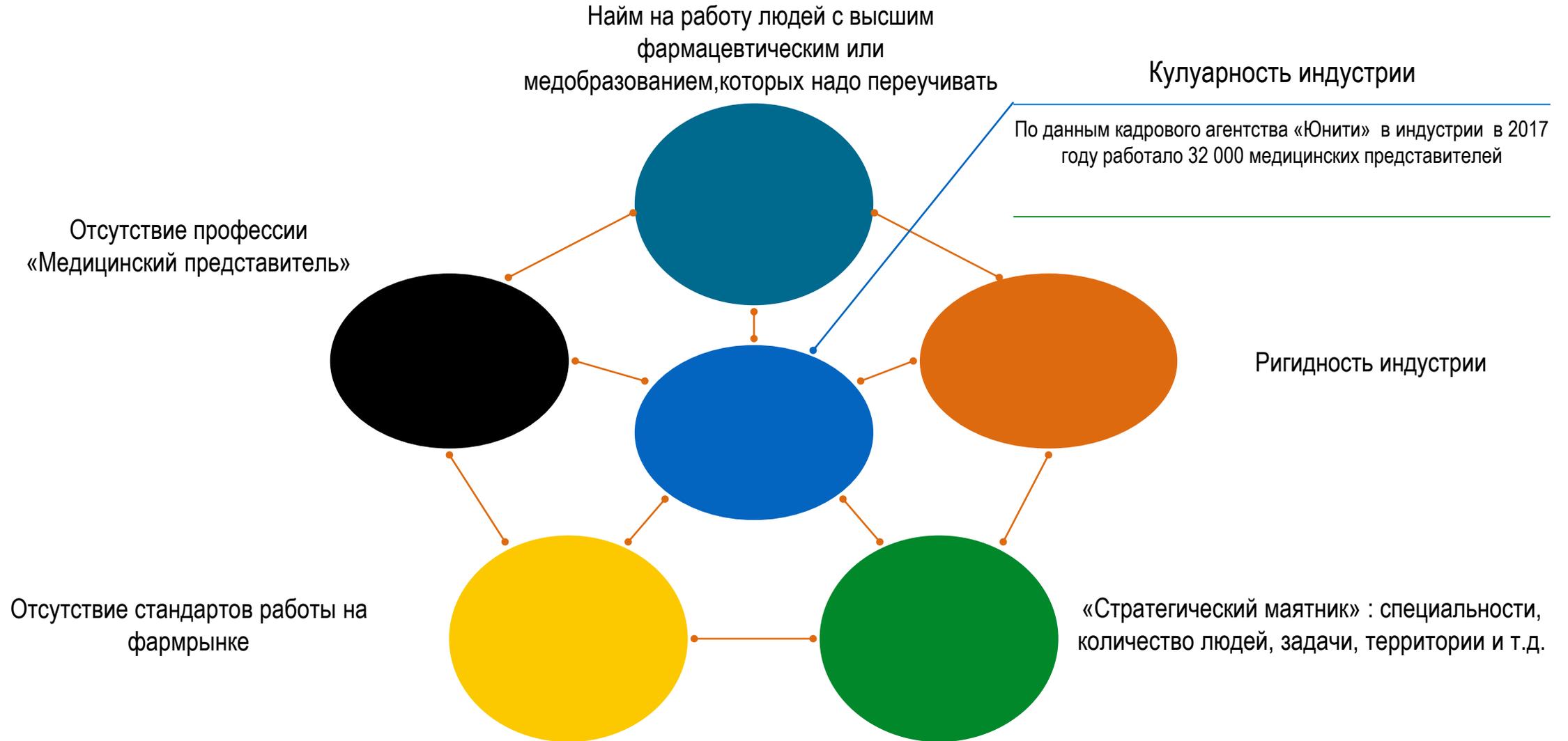
В общей сложности Роналду провёл за «Реал Мадрид» 438 матчей и забил 450 голов.

10 июля 2018 года перешёл в «Ювентус». Как отмечала пресс-служба «Реал Мадрид», решение о трансфере было принято по просьбе самого футболиста.

# ЧАСТЬ 1. ОШИБКИ МЕНЕДЖМЕНТА В ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ БИЗНЕСЕ



# Особенности фармрынка с точки зрения персонала



# Отсутствие стандартов

---



Кто придёт наниматься?



## Компании отличаются по:

---

- структуре – юниты, линии, специализированные подразделения
- названию должностей с одинаковыми функциональными обязанностями
- уровню и виду образования
- разнящейся в разы оплате одинакового труда
- продолжительности рабочего дня и отпуска
- количеству выполняемой работы одним сотрудником в день
- работе с врачами и аптеками
- социальному пакету и способам мотивации
- формам и видам отчетности
- методам контроля
- системе оценки результатов каждого сотрудника
- методам ведения бизнеса
- соблюдению Кодекса членов AIRM и иных кодексов
- участию в работе тех или иных ассоциаций

## 4 обязательных условия для нормальной работы компании

---

Должны быть наняты люди, отвечающие задачам компании

Люди должны быть чётко организованы. Все обязаны понимать своё место в структуре компании и свои полномочия

Люди должны чётко взаимодействовать в рамках бизнес-процессов

Люди должны иметь общие ценности, а компания – здоровую корпоративную культуру

## Выстраивание кругов внутри компании вокруг руководителя



А – ближний круг

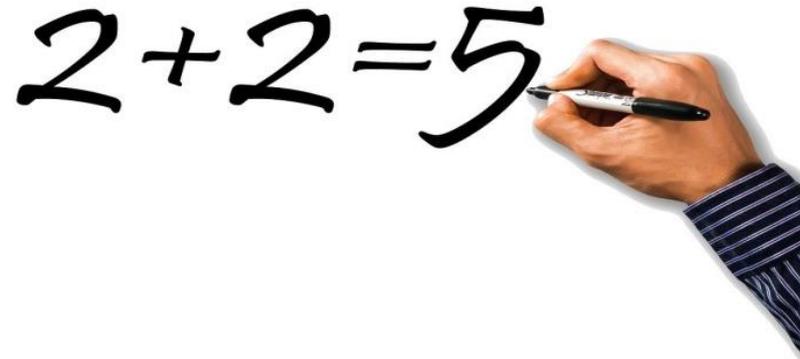
В - основная масса работников

С – те, кем недоволено начальство

У разных групп разная стратегия поведения

# Виды ошибок менеджеров , которые мы разберем

---



## Персональные ошибки

---

2 + 2 = 5



Ошибаются ли менеджеры компаний ?

Как часто ?

Почему ?

Компании, не имеющие, на первый взгляд, ничего общего, терпят поражение по одним и тем же причинам ( не про нас! )

	Название теории ошибки	Суть теории ошибки
1	Теория бездарных руководителей	Высшие управленцы попросту бездарны и некомпетентны
2	Застигнуты врасплох стечением обстоятельств	В большинстве случаев руководители владели информацией, а окружающие нередко подсказывали им ее смысл
3	Теория неисполнения правильных решений	В последнее время стало модным утверждать, что сами компании не сумели адекватно претворить в жизнь задумки руководителей
4	Теория недостаточного усердия	Старшие управленцы занимались пустяками в то время, когда их компания камнем шла ко дну
5	Теория недостатка лидерских качеств	Может ли проблема руководителей, которые несут ответственность за крупнейшие бизнес-катастрофы, заключаться в том, что они не умели заставить своих подчиненных следовать намеченным ими курсом?
6	Теория недостатка материальных ресурсов	Возможно, проблема заключается в нехватке технологических ресурсов, производственных фондов или мощностей?
7	Теория мошенничества	Может ли проблема, наконец, состоять в том, что руководители высшего ранга оказались элементарными жуликами?

# Персональные характеристики руководителя, которые не нравятся его подчиненным

## Что раздражает сотрудников в начальнике?



Ответ	Процент
Неумение четко формулировать цели	43,79%
Нежелание вникать в проблемы	36,17%
Нежелание слушать другие точки зрения	35,95%
Грубость/Крик	34,86%
Умственные способности/Глупость	31,81%
Заносчивость/Чванливость	20,70%
Отстраненность от коллектива	20,48%
Характер в целом	18,74%
Скупость	17,86%
Подозрительность	16,78%
Авторитарность	16,34%
Панибратство/Фамильярность	13,07%
Расхлябанность	11,76%
Требовательность/Въедливость	10,24%

# Персональные ошибки руководителя

---

- ❏ Поразительная уверенность в собственной непогрешимости
- ❏ Склонность окружения к завышенной оценке организаторских способностей топ-менеджеров, в основе которой лежит благоговение перед внушительным послужным списком
- ❏ В высшей степени децентрализованная система административного управления
- ❏ Три вида стратегических заблуждений: вера в универсальный ответ, следование недостижимой цели и неправильный выбор единиц для определения успеха

# Персональные ошибки руководителя

---

- ❏ Иллюзия совершенства – титул « номер один»
- ❏ Наличие командного духа, уничтожающего любое инакомыслие
- ❏ Освобождение без колебаний от всех, кто не проявляет 100%-ного согласия с позицией руководителя
- ❏ Упрямое применение старых подходов, когда-то обеспечивших тебе успех
- ❏ Соккрытие критической информации сотрудниками из-за возможного наказания

## Виды ошибок менеджеров , которые мы разберем

---



## Бройлеры и Наполеоны

---



## «Бройлеры»

---

1. Выбирается чем-то приглянувшийся сотрудник. Критерии выбора – исключительно личные качества, близкие по сути руководителю
2. Спешно в коллективе начинается формирование образа героя, но как бы уже на профессиональном уровне
3. Формирование образа постоянно поддерживается разговорами о гениальности или фантастических способностях с примерами для остальных
4. После подготовки масс производится назначение на менеджерскую должность – вакантную или специально введенную

Срок прохождения всех этапов – от 2-х месяцев и более



## «Бройлеры»



**Эффект Даннинга — Крюгера** ( 1999) — метакогнитивное искажение, которое заключается в том, что люди, имеющие низкий уровень квалификации, делают ошибочные выводы, принимают неудачные решения и при этом не способны осознавать свои ошибки в силу низкого уровня своей квалификации. Это приводит к возникновению у них завышенных представлений о собственных способностях.

Была выдвинута гипотеза, что для людей с низкой квалификацией в любом виде деятельности характерно следующее:

- Они склонны переоценивать собственные умения
- Они неспособны адекватно оценивать действительно высокий уровень умений у других
- Они неспособны осознавать всю глубину своей некомпетентности
- После обучения у них появляется способность осознать уровень своей прежней некомпетентности, даже если их истинная компетентность после обучения практически не меняется

## «Наполеоны»



Очень часто по карьерной лестнице растет человек, принадлежащий к психологическому типу, который в психологии определяется как тип А, энергичный и желающий доминировать. Он продвигается вверх именно в силу пробивных способностей, а вовсе не вследствие глубоких профессиональных познаний. Когда сотрудники кадровой службы, HR-менеджеры в компаниях, построенных по западному образцу, где лидерство поставлено во главу угла, подбирают кадровый резерв, так называемых High potential, в него часто зачисляют людей амбициозных. Тех, которые пытаются компенсировать глубоко запрятанный комплекс неполноценности и доказать окружающим, а заодно себе, что они якобы лучше прочих.

Марк Сандомирский

## Обратная сторона целеустремленных менеджеров

---

**Уверенность**

**Отсутствие  
гибкости**

Однобокость и  
упрощенность  
восприятия

Равнодушие к  
людям и их  
мнению

Эгоцентризм

Соратники должны  
жертвовать всем  
во имя идеи



## Виды ошибок менеджеров , которые мы разберем

---



**Авторитарный**

(или автократический,  
или директивный,  
или диктаторский)

**Попустительский**

(или либерально-анархический,  
или нейтральный)

## Авторитарный стиль руководства

---



- Жесткое единоличное принятие руководителем всех решений («минимум демократии»)
- Жесткий постоянный контроль за выполнением решений с угрозой наказания («максимум контроля»)
- Отсутствие интереса к работнику как к личности
- Сотрудники должны исполнять лишь то, что им приказано
- Сотрудники получают минимум информации
- Интересы сотрудников во внимание не принимаются

## Авторитарный стиль руководства

---

### Минусы такого стиля управления

- Интересы сотрудников вообще не учитываются
- Интересы организации ставятся выше интересов любого сотрудника
- Постоянно звучат угрозы, приказы, иногда работает система штрафов и лишения льгот
- Неприветливый тон общения, резкость, нетактичность, иногда просто откровенное хамство
- Высокая вероятность принятия ошибочных решений, которые никто не будет останавливать
- Подавление активности, пассивность сотрудников
- Недовольство коллективом и работой со стороны сотрудников
- Отвратительный психологический климат
- Рост интриг, сплетен, подхалимства

### Плюсы такого стиля управления

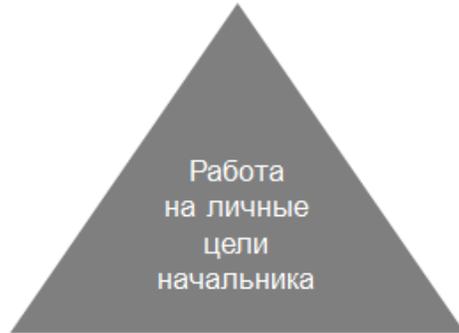
- Возможны неплохие результаты непсихологического характера на счет жесткого контроля ситуации
- Пригоден для войны и чрезвычайных ситуаций

## Авторитарный стиль руководства. А это что такое ?

---

- ✘ Методы управления – инструкции и наказания
- ✘ Власть в руках небольшой группы
- ✘ Задания – соблюдать правила и подчиняться
- ✘ Для усиления контроля человека ограничивают в контактах с внешним миром
- ✘ Работа под угрозой наказаний

# Авторитарный стиль руководства. Разные подвиды стиля



## 1 Тупой неумный авторитаризм

- Создание напряженных условий работы без объяснения такого напряжения («всё очень плохо»)
- Применение жёстких санкций в случае невыполнения заданий
- Постоянные стрессы, много лишней пустой работы, наказание за любые ошибки
- «Мотивация страхом» с абсолютной ориентацией на руководителя
- Спонтанные и необъяснимые увольнения, так как сотрудники перестают бояться
- Как только начальник и «стукачи» уезжают в командировку или отпуск – в офисе праздник!



## 2 Манипулятивный авторитаризм

- Принцип управления - «Разделяй и властвуй»: сам не может управлять, но и другим не доверяет
- Вводится и поддерживается внутренний разлад между отделами и командами
- Вводятся узкофункциональные KPIs : одни достигают результата и премии, другие – нет
- Каждый сотрудник бежит и доказывает, что он – лучший; а всех может рассудить только начальник
- Начальник периодически приближает к себе то одного, то другого. Потом так же отдаляет



## 3 Директивность

- Окружение себя сильными сотрудниками при наличии адекватной и амбициозной цели
- Предоставление полномочий наиболее грамотным и профессиональным сотрудникам
- Решение должно быть реализовано, если об этом все договорились заранее
- Если сотрудник утаил информацию, он может быть наказан или уволен

## Попустительский стиль руководства

---



- Все могут высказывать свое мнение, но реального согласования позиций нет («максимум демократии»)
- Процесс исполнения принятых решений не контролируется, принятые решения не выполняются, все пущено на самотек («минимум контроля»)
- Сплошные собрания и митинги
- Все работают за «стуломесто»
- Процветает абсолютная безынициативность
- Никто не вмешивается ни в какие виды работ

# Попустительский стиль руководства

---

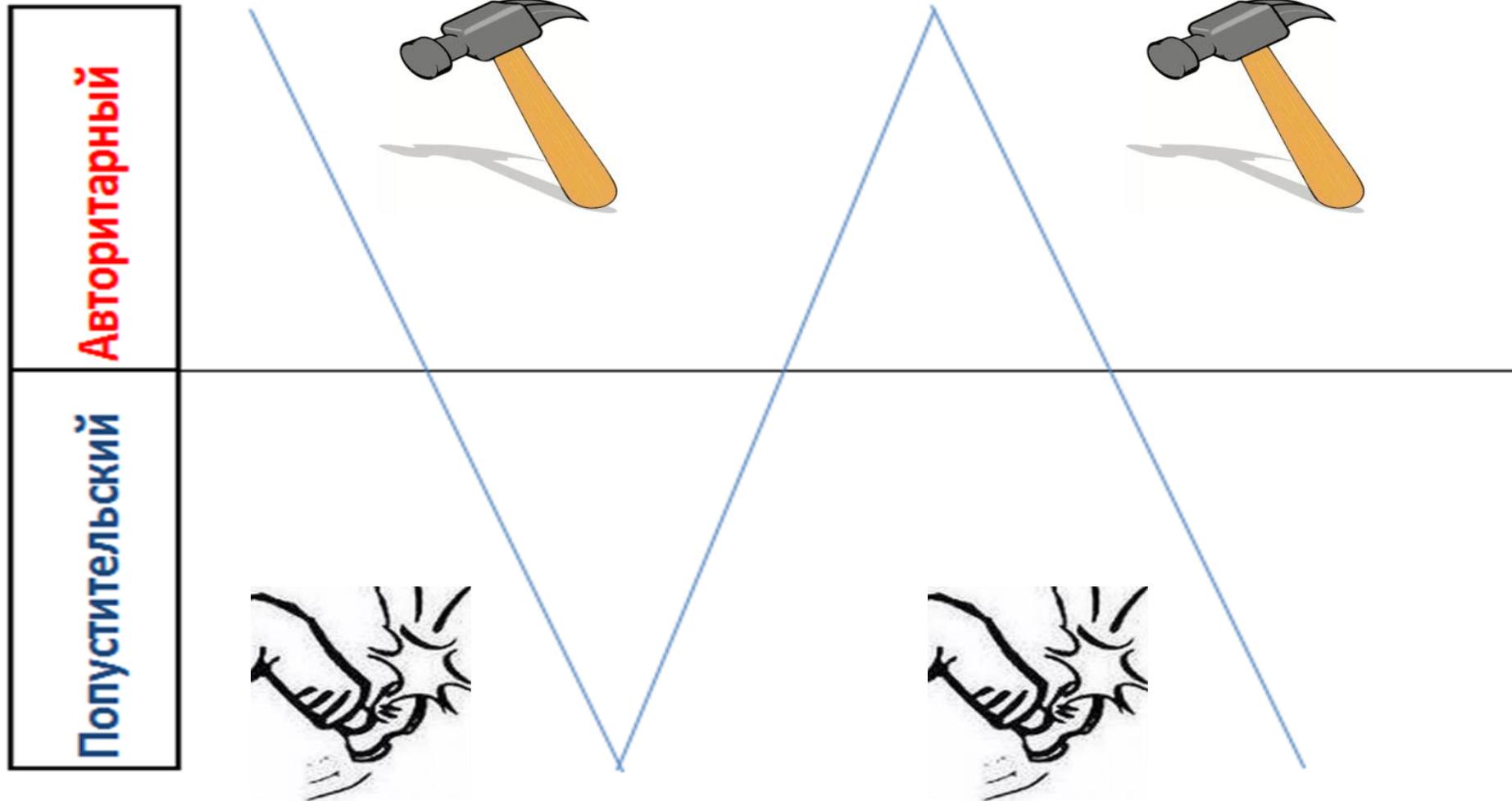
## Минусы такого стиля управления

- Результаты работы, как правило, низкие
- Для улучшения деятельности ничего не предпринимается
- Психологический климат неблагоприятный
- Люди недовольны своим руководством
- Нет никакого сотрудничества
- Нет стимула добросовестно трудиться
- Разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров и руководителей
- Коллектив разбивается на подгруппы
- Подгруппы между собой конфликтуют
- Конфликты носят явный и скрытый характер

## Плюсы такого стиля управления

- Налаживаются личные контакты между людьми
  - Общение ведется доверительным тоном
  - К критике все относится терпимо
  - Побуждение к работе проводится уговорами
  - Создается иллюзия коллектива
  - Иллюзия принятия коллективного решения
-

У неграмотного руководителя нет чувства момента, когда необходимо менять стиль руководства

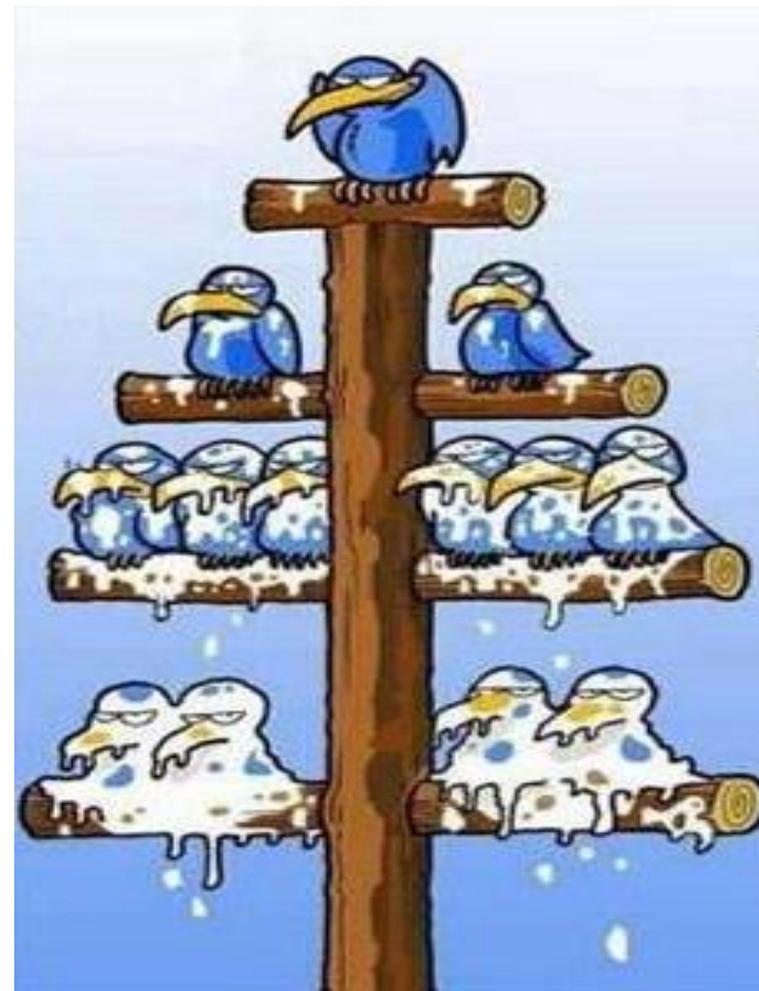


# Выстраивание отношений внутри компании при авторитарном стиле управления

---



## Подчиненные очень быстро устанавливают свои правила игры



# Выстраивание отношений внутри компании при попустительском стиле управления



<https://malldelivery.ru/img/products/77364-statuetka-luchshij-v-mire-rukovoditel-korona-ot-unknown.jpg>



<https://www.nastroy.net/pic/images/201909/740222-1568031619.jpg>

Митинги как альтернатива работе активно используются теми , кто попустительствует

---

## Вам одиноко??

Не нравится работать самостоятельно  
и принимать решения?

**Тогда назначьте митинг!**

*Вы сможете:*

- увидеть людей и даже поговорить с ними
- порисовать картинку
- Почувствовать себя важной персоной
- Впечатлить своих коллег
- Создать видимость активной работы и прогресса



*И все это в оплачиваемое рабочее время!*

## Митинг

**Практичная альтернатива работе!**

В жизни есть три абсолютно предсказуемые вещи: налоги, смерть и ненужные совещания

Moore, 1985

Совещания, по определению, - оправдание для слабых организаций, ибо люди либо работают, либо заседают

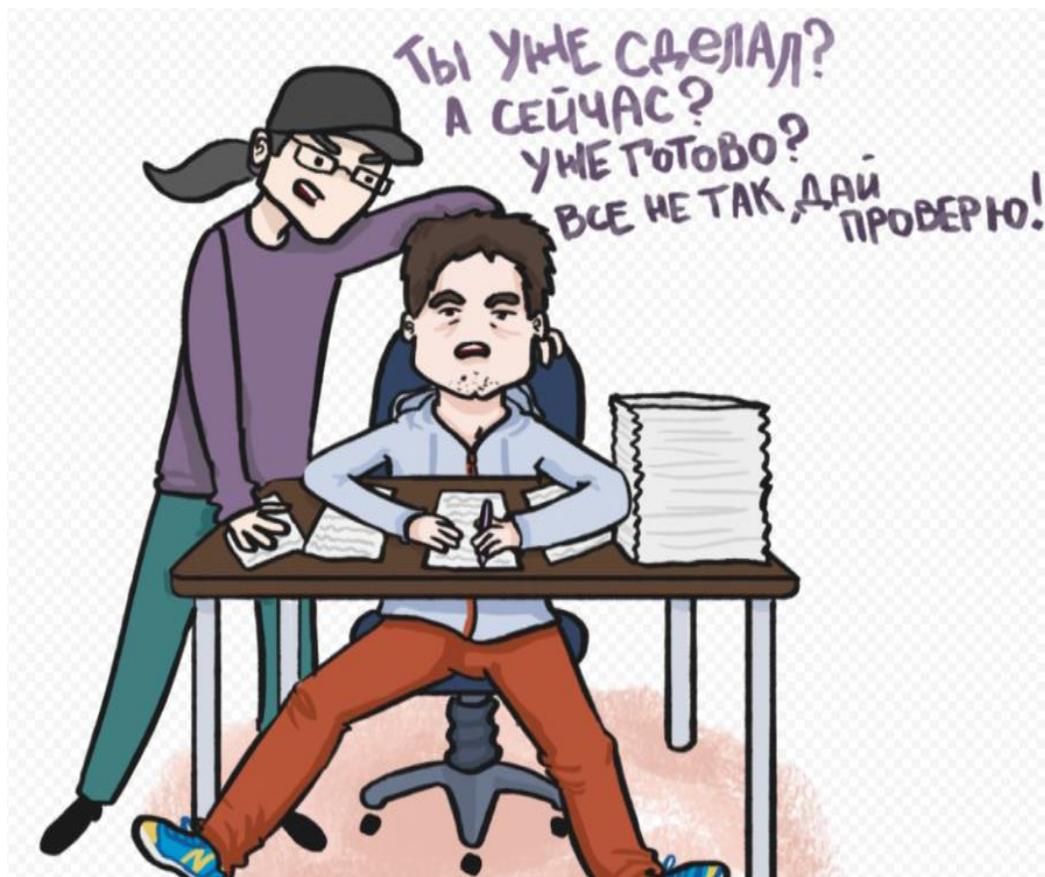
Drucker, 1979

# Виды ошибок менеджеров , которые мы разберем

---



## Микроменеджмент



<https://jobs.diez.md/upload/foto/161.jpg>

Микроменеджмент - стиль управления, который отличается особым контролем над выполнением задач сотрудником.

Микроменеджмент проявляется в пошаговом контроле руководителем деятельности сотрудников нижестоящего уровня при выполнении ими их профессиональных обязанностей, а также в навязывании начальником своего собственного мнения.

## Микроменеджмент , основные причины

---

- ➡ « Болезнь роста » свежее испеченного менеджера, который сам умел что-то неплохо делать
- ➡ Отсутствие умения мотивировать и управлять
- ➡ Природная склонность к повышенному вниманию к деталям и мелочам
  
- ➡ Тотальное недоверие к подчиненным, так как интерес вызывает не результат, и даже не процесс, а отдельные детали исполнения
- ➡ Поиск и назначение « стрелочников » при общих неудачах
- ➡ Наличие большого количества свободного времени у менеджера
  
- ➡ Наличие умений только из своей прошлой карьеры
- ➡ « Я – начальник, ты – дурак » - возвыситься за счет унижения других
- ➡ Подковерные игры : проверка подчиненных нижестоящих менеджеров с целью доказать им их профессиональную непригодность

## Микроменеджмент , основные последствия

---

- ◆ Торможение личного развития подчиненных
  - ◆ Воспитание у подчиненных комплекса неполноценности
  - ◆ « Роботизация » сотрудников : механическое выполнение рекомендаций менеджеров без попыток критически их оценить
  - ◆ Снижение интереса к работе и саботаж
  - ◆ Постоянные стрессы у подчиненных, высокая текучка
- 
- ◆ Торможение развития компании
  - ◆ Фатальные ошибки в управлении, так как менеджеру приходится выныривать из погружения в одни микрозадачи для того, чтобы тут же погрузиться в аналогичные другие
  - ◆ Формирование в коллективе порочной культуры поведения

На каком уровне управления ошибки приводят к фатальному исходу ?

---



[https://present5.com/presentation/96994703\\_420554822/image-6.jpg](https://present5.com/presentation/96994703_420554822/image-6.jpg)

На всех, просто с разной скоростью

# Хочется, чтобы было так - по Питеру Друкеру

<https://ru.citaty.net/avtory/piter-druker/>

---

Чтобы создать  
результативную  
организацию, нужно  
заменить власть  
ответственностью

Если в команде  
нет человека,  
принимающего решения,  
то решения никогда  
не будут приняты

Показатель качества  
управления – обычные  
люди, делающие  
необычные вещи.