

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.

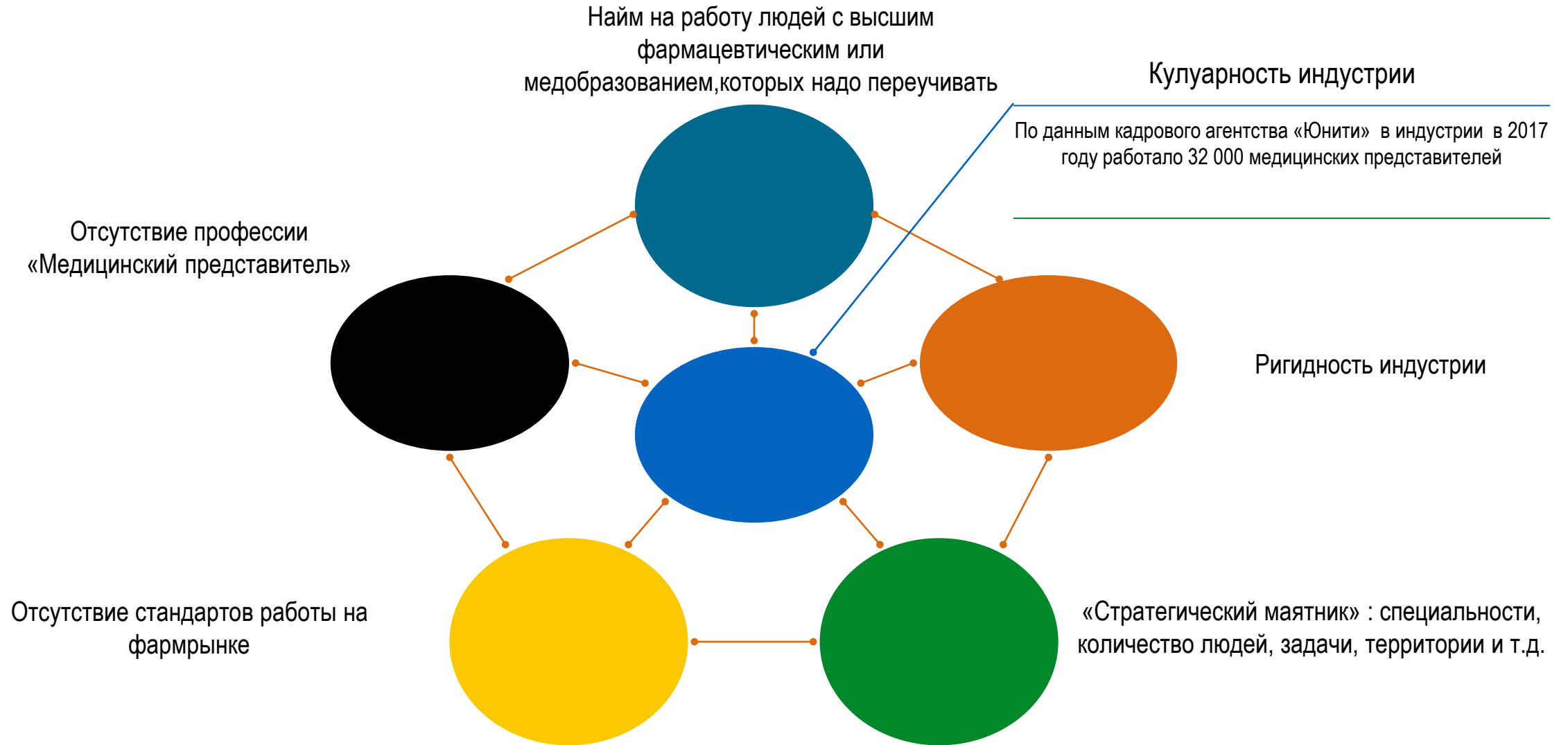
В общей сложности Роналду провёл за «Реал Мадрид» 438 матчей и забил 450 голов.

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



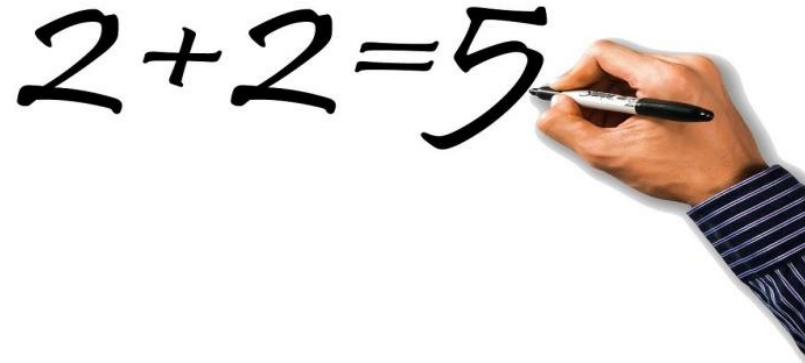
А – ближний круг

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%

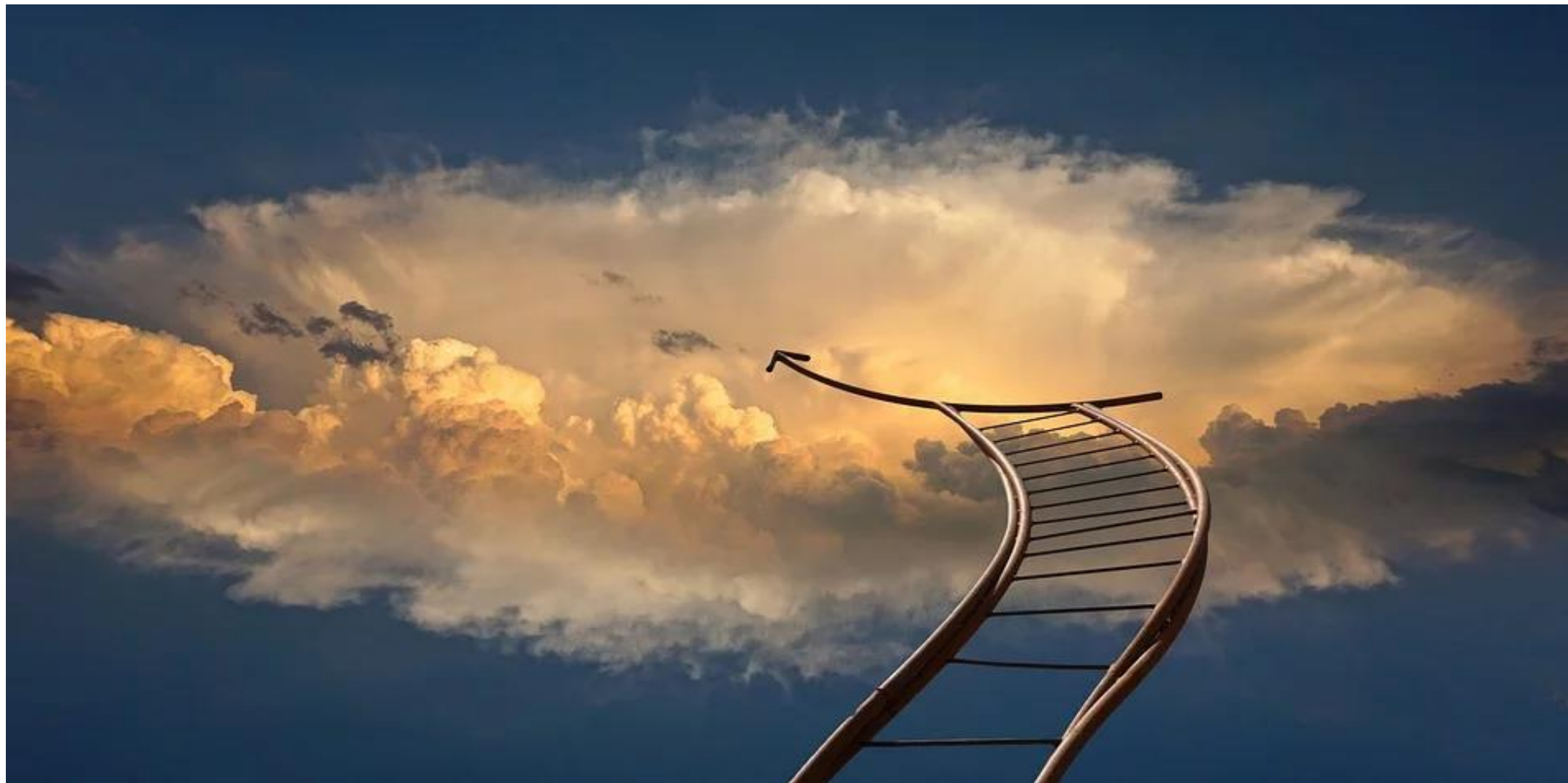
Персональные ошибки руководителя

- ❏ 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»



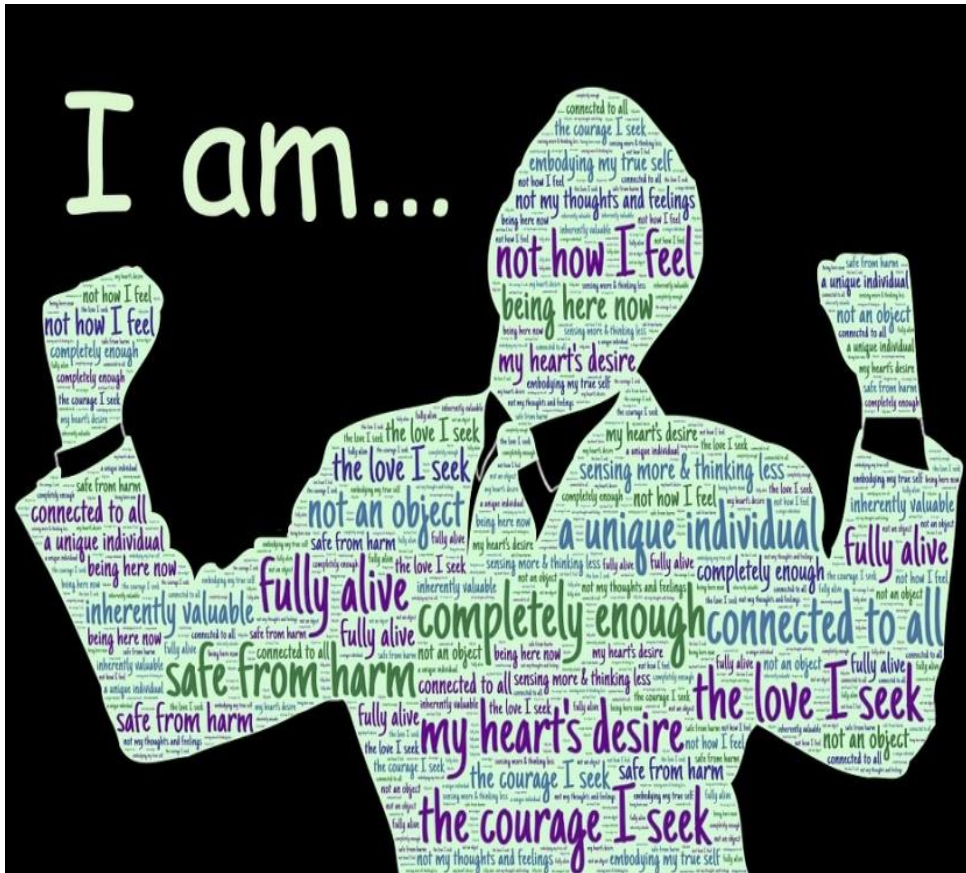
Очень часто по карьерной лестнице растет человек, принадлежащий к психологическому типу, который в психологии определяется как тип А, энергичный и желающий доминировать. Он продвигается вверх именно в силу пробивных способностей, а вовсе не вследствие глубоких профессиональных познаний. Когда сотрудники 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

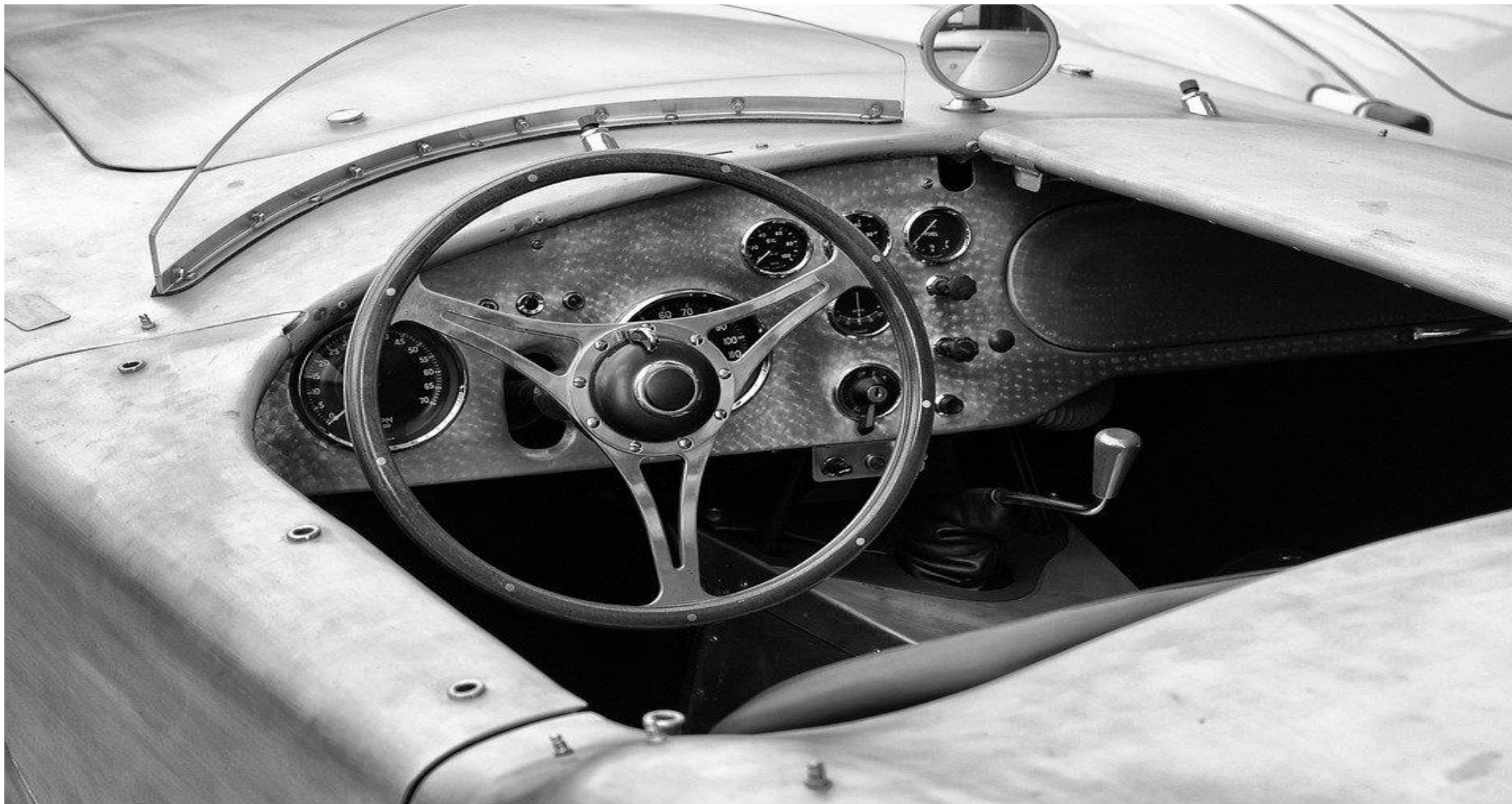


Темная сторона таких «целеустремленных» личностей



- Самовлюбленность
- Демонстрируемое чувство собственного превосходства
- Демонстрируемое чувство элитарности
- Постоянное желание господствовать
- Выражение презрения к окружающим
- Нечувствительность к проблемам других
- Беспощадность по отношению к людям
- Желание восхищения собой со стороны подчинённых
- Желание безоговорочного подчинения
- Склонность к манипуляции и обману
- Требование немедленного исполнения желаний
- Отсутствие всяческого раскаяния
- Превознесение своих интересов всегда выше других
- Подготовка и воспитание себе подобных

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

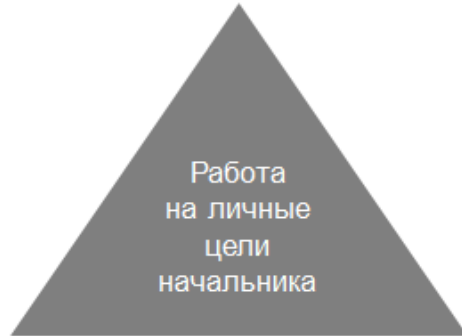
Плюсы такого стиля управления

- 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



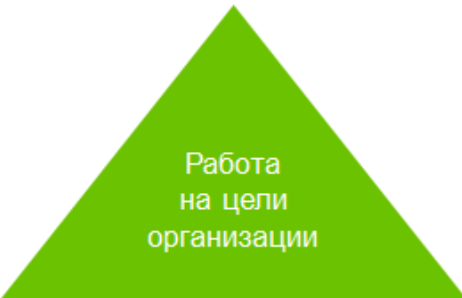
1 Тупой неумный авторитаризм

- 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



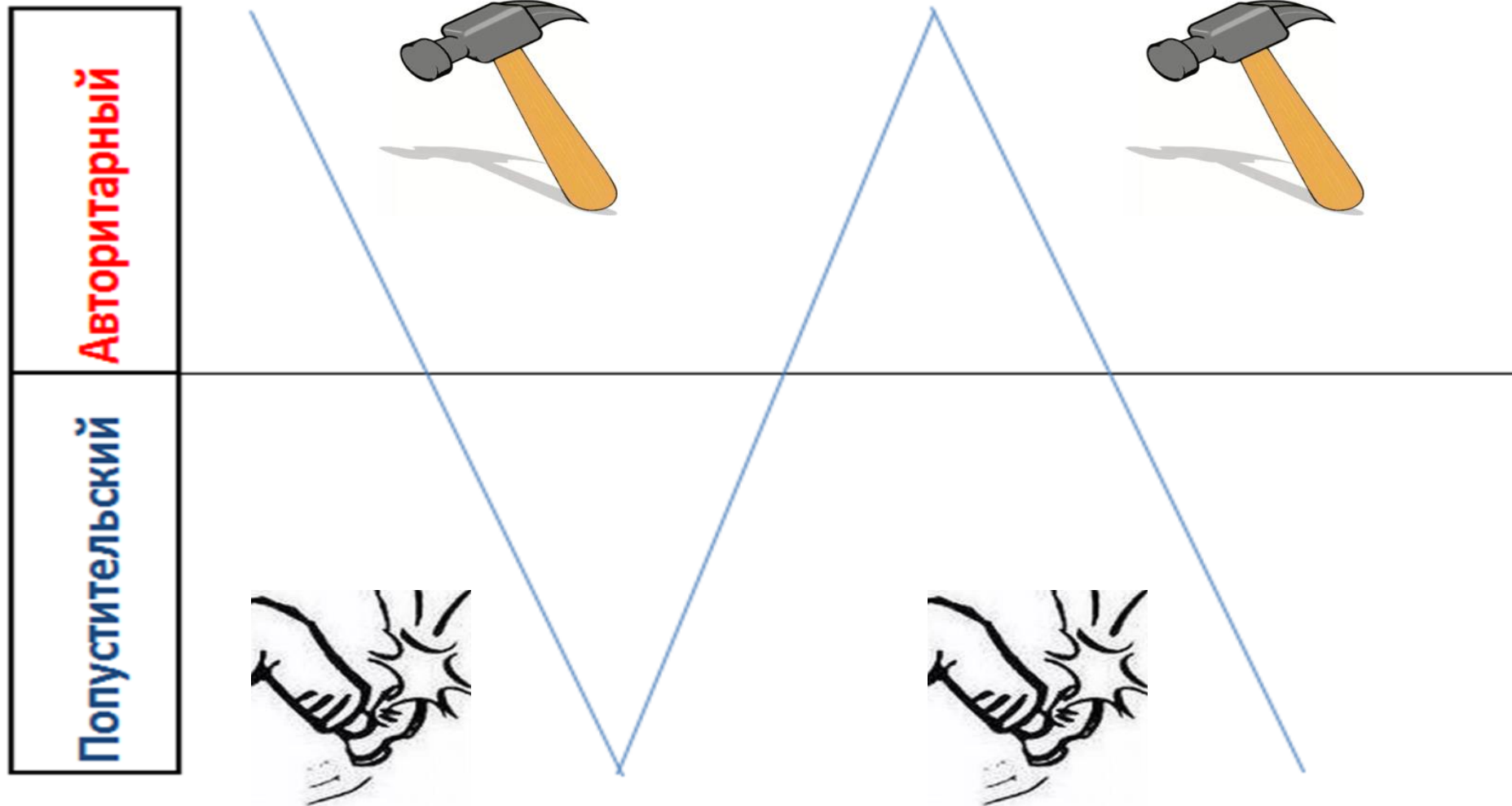
- Результаты работы, как правило, низкие
- Для улучшения деятельности ничего не предпринимается
- Психологический климат неблагоприятный
- Люди недовольны своим руководством
- Нет никакого сотрудничества
- Нет стимула добросовестно трудиться
- Разделы работы складываются из отдельных интересов лидеров 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
-

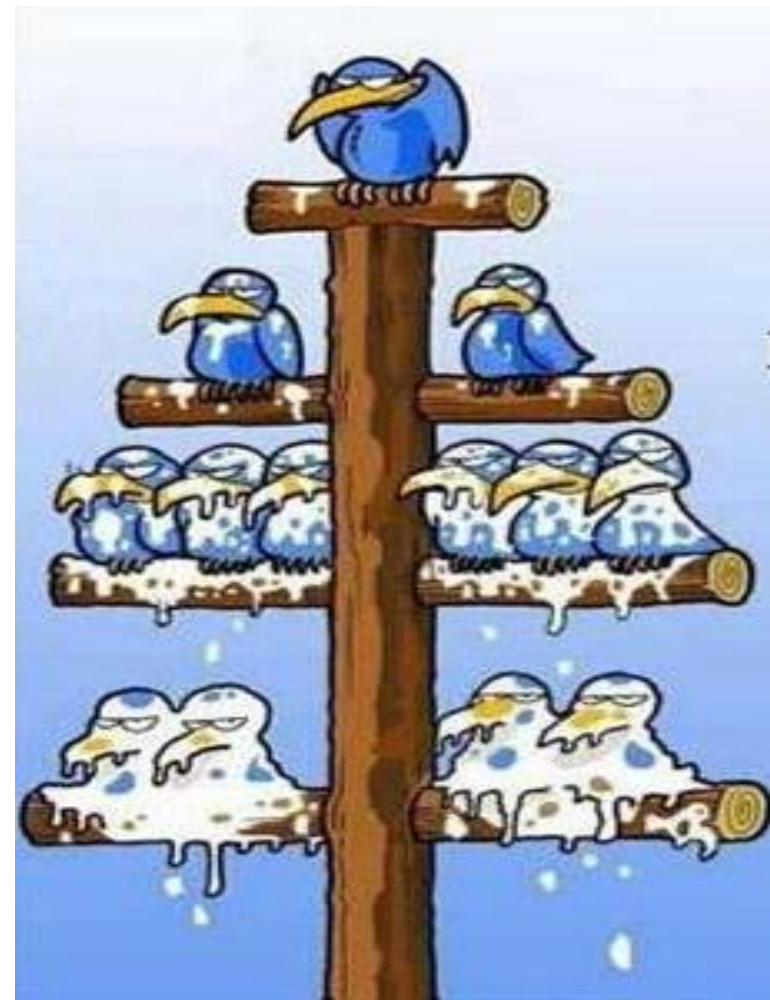
У неграмотного руководителя нет чувства момента, когда необходимо менять стиль руководства



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

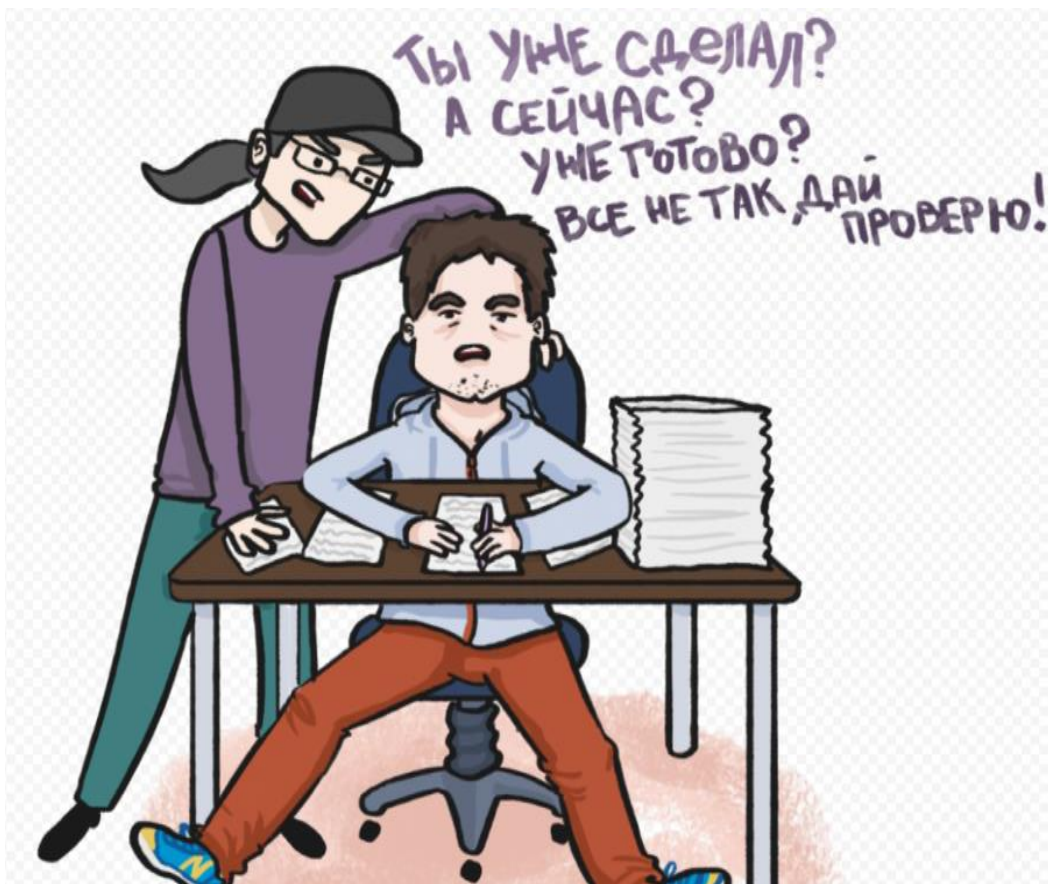
Совещания, по определению, - оправдание для слабых организаций, ибо люди либо работают, либо заседают

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 микрзадачи 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

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.