

Владимир Зотов

КАК ПОСТРОИТЬ  
***КАРЬЕРУ***  
РУКОВОДИТЕЛЯ

*Золотые секреты  
министра*

50 практических шагов к успеху

Методы анализа в управлении

Случаи из практики

Ответы на важные вопросы

Вершина успеха

Владимир Зотов

**Как построить карьеру  
руководителя. Золотые  
секреты министра**

«Феникс»

2023

УДК 351/354  
ББК 65.291

**Зотов В. Б.**

Как построить карьеру руководителя. Золотые секреты министра /  
В. Б. Зотов — «Феникс», 2023 — (Вершина успеха)

ISBN 978-5-222-40768-4

Автор книги, проработавший около 25 лет в ранге министра Правительства г. Москвы – префектом ЮВАО, в популярной форме раскрывает секреты успешной карьеры руководителя и рассказывает о собственном опыте, весьма интересном и поучительном. Под его началом выросли более 140 руководителей самого высокого ранга. За годы, отданные сначала оборонной промышленности нашей Родины, а затем управленческой деятельности самого высокого ранга, Владимир Борисович сформулировал и отточил алгоритм построения систем и элементов управления, ориентированных на высокие результаты. Его опыт – практический. Стремясь поделиться накопленными знаниями и навыками, он перечисляет конкретные шаги, которые помогут руководителям создать свой стиль и системный подход к трудовой и поведенческой деятельности, чтобы быть эффективными и продвинуться по карьерной лестнице. Также в книге приводятся реальные случаи из управленческой практики с конкретными и емкими по содержанию выводами в виде резюме. Это отличное подспорье любому руководителю в самых разных жизненных ситуациях. Книга рассчитана на широкий круг читателей. Изложенные в ней рекомендации являются универсальными и будут полезны для руководителей разных уровней, государственных служащих, аспирантов и студентов управленческих вузов, старшеклассников, а также для тех, кто занимается вопросами управления в бизнесе.

УДК 351/354  
ББК 65.291

ISBN 978-5-222-40768-4

© Зотов В. Б., 2023

© Феникс, 2023

## Содержание

Введение	7
О карьере на государственной и муниципальной службе	9
Что значит управлять городом или районом	10
Главные цели управления городом или районом	11
Люди не знают, что делает для них глава администрации. Как быть?	12
Полномочия префекта с учетом возложенных на префектуру обязанностей (185)[1]	13
Личные качества для успешности карьеры	15
50 шагов к успеху, проверенных практикой: бери и делай!	16
Конец ознакомительного фрагмента.	17

**Владимир Зотов**  
**Как построить карьеру руководителя:**  
**золотые секреты министра**



© Зотов В. Б., 2023

© Оформление: ООО «Феникс», 2023

## Введение

*«Я сам всё знаю»*

*Как бы ни была богата натура человека,  
чтобы стать совершенной, ей необходимо  
использовать опыт других.*

*М. Нуайме, ливанский философ и поэт*

«Если бы я строил заново!..» – так говорят 100 % людей, которые построили себе дом. Сегодня построить дом не сложно: выбрать и доработать под себя проект, найти средства, пригласить квалифицированных специалистов – строителей и прорабов.

В итоге, вселившись, практически каждый говорит: «Эх, если бы я строил заново свой дом, я бы...» Далее обычно следует целый перечень неучтенных и нерешенных вопросов. Но если бы человек изучил опыт и воспользовался советами других, он бы: а) построил свой дом намного дешевле; б) построил свой дом значительно быстрее; в) не допустил тех ошибок, которые обнаруживаются после заселения (по планировке, отделке, конструкциям, удобству и т. д.).

Это яркий пример того, что изучение опыта других значительно повышает эффективность в любом виде деятельности, особенно в управлении. К сожалению, анализ показывает, что большинство руководителей считают, что они и так работают хорошо и много. Это так и есть. В то же время они могут значительно повысить эффективность своей деятельности и добиться больших и лучших результатов, изучив опыт других. В основу этой книги легло мое желание поделиться огромным личным опытом и на примерах из практики рассказать о том, что способствует карьерному росту сотрудника на любом участке работы. Приведенные рекомендации будут полезны в том числе главам администраций городов и районов, которые хотят использовать опыт других, чтобы повысить эффективность своей работы и не допускать ошибок в управлении и системах публичной власти. Говоря о главах администраций, следует отметить, что хороший глава администрации на вверенной ему территории организует управление в широком смысле этого слова. Здесь нет пошаговых инструкций и, как правило, большинство глав администраций полагаются на личный опыт и знания, полученные ранее, в том числе и на должностях, не связанных с работой в органах исполнительной или представительной власти. Как показывает практика, многие учатся на собственных ошибках несмотря на то, что есть полезный опыт коллег. Такие руководители часто полагают, что они всё знают сами и могут решать любые, в том числе и самые сложные, задачи. Частично с этим можно согласиться, потому что они пропускают каждую проблему «через себя» и много раз ее обдумывают, прежде чем принять решение. Однако мой личный пример и пример многих моих коллег показывает, что, если руководитель будет учитывать успешный опыт других, он будет работать значительно эффективнее, инициативнее, увереннее и не допускать ошибок, а результаты будут лучше, чем без использования стороннего опыта.

Практика показывает, что руководитель органа исполнительной власти должен обладать глубокими знаниями и высоким профессионализмом. Он обязан учиться этой профессии, как учатся, например, на металлурга, на врача, на инженера и т. д. Он должен иметь хороший опыт работы, полученный на каждой предыдущей должностной ступени, не перескакивать должности, осваивать современные методы и новые возможности, в том числе информационные технологии. Это позволит ему принимать сотни, тысячи правильных решений в сутки, не откладывая их на потом и не перекладывая на подчиненных. Ему должны быть присущи важнейшие качества – высокая ответственность и преданность своей работе.

Кроме отдельных рекомендаций для глав администраций, в предлагаемой книге даются универсальные советы для рядовых сотрудников и менеджеров, что им нужно делать и какими качествами обладать, чтобы быть успешными и достойными продвижения по службе.



## **О карьере на государственной и муниципальной службе**

Построение карьеры на государственной и муниципальной службе или в других системах управления основывается на базовых профессиональных знаниях, компетенциях и умении эффективно применять эти знания на практике. Нам известно, что государственное и муниципальное управление – это деятельность государственных и муниципальных служащих, направленная на достижение целей, определенных государственными и муниципальными правовыми актами по обеспечению благосостояния и безопасности людей, проживающих на территории Российской Федерации в городах и сельских поселениях.

На карьерный рост государственного и муниципального служащего большое влияние оказывают факторы поведенческого характера и личная самоорганизация, о чем я подробно расскажу в следующих главах.

## **Что значит управлять городом или районом**

Руководитель органа исполнительной власти любого территориального уровня – поселка, района, города, округа и др. —

не имеет права на сон, выходные или праздники, а равно и на отпуск, то есть на личную жизнь, тогда, когда на его территории есть хотя бы один человек, нуждающийся в защите и помощи. Если случаются пожары, природные катастрофы (ливни, сильные морозы, снегопады, ураганы, гололед), аварийные отключения, экологические выбросы, террористические акты, он всегда обязан быть на связи с теми, кому нужна помощь. Радует, что таких руководителей в России большинство.

В последнее время в управлении поселками, районами, городами, а также в развитии крупных городов активно идут процессы современной цифровизации через такие госпрограммы, как «Умный город» и др.

На Московском урбанистическом форуме в 2018 году было заявлено, что города – будущее человечества. Урбанизация нарастает, это глобальный мировой тренд. В мире города растут и достигают невиданных доселе размеров. Согласно мнению американского экономиста, географа и социолога Ричарда Флориды, к 2050 году на Земле будет более 10 мегагородов с населением от 50 до 100 млн человек и 5 супергигантов с населением более 100 млн человек (для сравнения: по данным Росстата, на начало 2023 года население Москвы составляло 13,1 млн человек).

Экономика всё больше концентрируется в городах. Десять крупнейших по производительности мегарегионов планеты обеспечивают почти половину глобальной экономики в мире, в городах-лидерах производится 16 % мировой экономики, при том что городские жители составляют 4 % населения Земли. Будущее за городами.

В настоящее время в Российской Федерации насчитывается 1 118 городов, в которых проживает 74,4 % населения (109,3 млн человек). В сельской местности проживает лишь 25,6 % жителей (37,4 млн человек).

Города в России делятся на малые (с численностью жителей менее 50 тыс. человек), средние (50–100 тыс. человек), большие (100–200 тыс. человек), крупные (200–500 тыс. человек), крупнейшие (500 тыс. – 1 млн человек) и сверхкрупные (от 1 млн человек). Городов-миллионников на начало 2023 года в нашей стране шестнадцать: это Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Нижний Новгород, Самара, Пермь, Омск, Уфа, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Воронеж, Казань, Челябинск, Красноярск, Краснодар и Волгоград.

## **Главные цели управления городом или районом**

1. Обеспечение необходимых и достаточных условий населению для комфортного проживания в домах и квартирах. Обеспечение его социальными услугами, услугами ЖКХ и сервиса.

2. Постоянное обеспечение жителей города или района продовольствием, товарами народного потребления, медицинскими препаратами и т. п.

3. Предоставление жителям информационных, социальных услуг и услуг социального обеспечения для отдельных категорий (дети, подростки, люди старшего поколения, люди с ограниченными возможностями здоровья).

4. Устойчивое транспортное обеспечение и создание условий для развития и использования разных видов транспорта (в том числе и личного), развитие информационных коммуникаций.

5. Формирование комфортной городской среды через расширение социальной инфраструктуры, обеспечение экологической и иной безопасности, укрепление правопорядка и борьба с преступностью, благоустройство, озеленение и т. п.

6. Закрепление и поддержание института основных конституционных прав и свобод граждан, создание комфортных условий для общения жителей с органами власти.

Мой личный опыт достаточно скромнен, но поскольку мне, как высшему должностному лицу органа исполнительной власти округа, в течение почти 25 лет доверяли руководить территорией с населением 1,5 млн человек, то по мере проработки проблем, относящихся к такого рода должности, накопилась масса полезной информации о системах и методах эффективного решения целого ряда управленческих задач. Этот опыт может быть полезным для дальнейшего использования как практические рекомендации всем желающим.

В предлагаемой книге приводятся примеры, связанные с Москвой. Потому что, с одной стороны, столица собрала в свою систему управления городом все возможные элементы и структуры для эффективного функционирования, что может быть ориентиром как модель, а с другой – многие примеры из практики не зависят от размеров населенного пункта и финансов, и каждый читатель может в этом убедиться.

## **Люди не знают, что делает для них глава администрации. Как быть?**

В современных условиях широкого распространения информации наблюдается парадокс: местная и государственная власти на местах всё больше теряют свой авторитет у населения. Почему? Объективно я бы выделил несколько причин.

1. Несмотря на большие информационные возможности, население не знает, чем занимается власть. Не знает о том, что органы власти решают тысячи вопросов, среди которых: развитие территории, социальные, коммунальные и многие другие насущные задачи. У людей формируется образ ничегонеделания со стороны власти, поэтому они с недоверием и скептицизмом относятся к этой власти, а зачастую – противодействуют ей, снижая ее эффективность. Критика местной власти, чаще безосновательная, стала повальной и модной.

2. Дискриминирующий образ и поведение отдельных чиновников, совершающих должностные преступления – берущих взятки и производящих поборы. Информация об этих преступлениях очень быстро распространяется СМИ и формирует общий образ чиновника. В результате тень падает на сотни тысяч людей, которые честно и жертвенно служат населению, не считаясь со своими личными интересами.

3. В условиях многопартийности любая власть, которая демонстрирует свою связь с правящей партией, будет подвергаться сильной критике со стороны других партий, которые стремятся всегда выискивать негативные моменты, упущения, недостатки и давать как можно большее их освещение в СМИ, таким образом расчищая себе дорогу к власти.

4. В последнее время СМИ работают на «жареных» фактах. Их не интересуют позитивные результаты, это связано с популизмом и желанием привлечь к себе внимание.

5. Дискредитирует руководителей в органах власти и неспособность некоторых из них эффективно решать важные вопросы – это происходит тогда, когда на руководящие посты попадают бездарные личности.

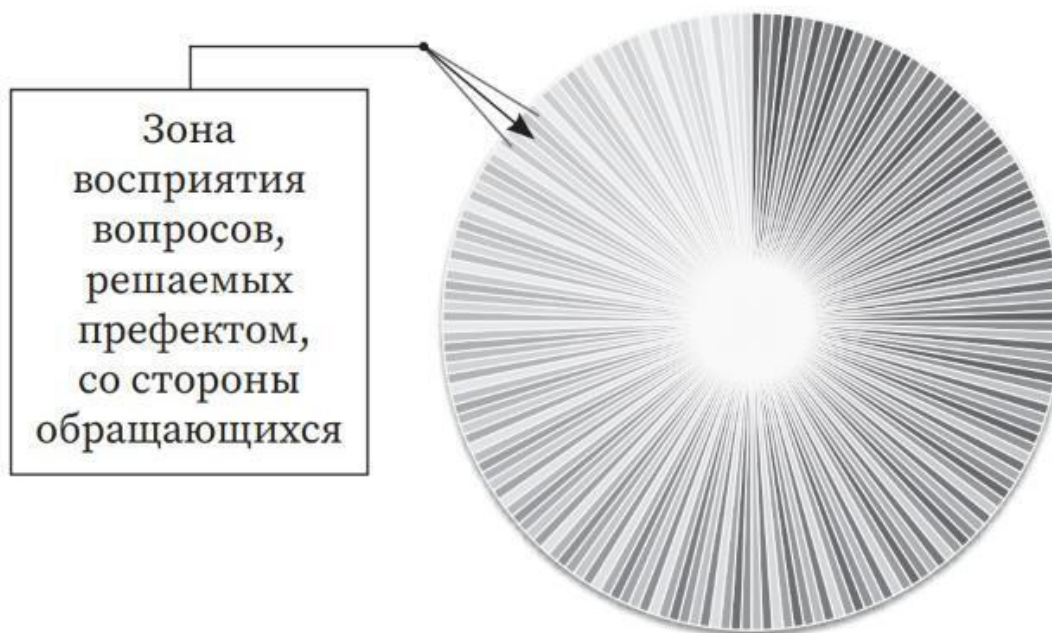
Поддержка органов власти населением – это важнейший фактор формирования социального климата на территории. Однако незнание, чем занимаются чиновники и какие они решают задачи, вызывает у населения негативное отношение к ним как к бездельникам.

На рисунке 1 приведено реальное количество обязанностей префекта на указанный момент (февраль 2013 года) —

сто восемьдесят пять! И все они требовали ежедневного контроля. Также здесь схематически показан уровень видения населением вопросов, которыми занимается глава администрации.

Из-за отсутствия достаточной информации и знаний часто, обращаясь в органы местной власти, местные жители не знают, что глава администрации занимается не только волнующей их проблемой и может решить не только тот вопрос, по которому к нему обратились, но и сопутствующие: один слева, другой справа. Обратившийся часто не знает, что глава решает еще десятки других вопросов. Отсюда формируется мнение о частом бездействии.

## Полномочия префекта с учетом возложенных на префектуру обязанностей (185)<sup>1</sup>



**Рисунок 1.** Схематическое представление информированности граждан, приходящих на прием в префектуру, о решаемых главой администрации вопросах (реальный пример из практики по Москве)

Важнейшая задача – это показать полезность и многообразие интересных для населения дел, решаемых органами власти, чтобы завоевать доверие населения.

Как сделать так, чтобы каждое дело и результаты работы органа власти были известны населению? Здесь можно предложить метод, часто используемый крупнейшими американскими компаниями, в том числе космическим агентством NASA, для того чтобы о них говорили другие.

Рассмотрим эту модель на примере. Предположим, органы местного самоуправления дарят школе компьютерный класс. Школа для позиционирования может провести следующую работу: вывесить объявление-отчет о том, что школе муниципальное образование подарило компьютерный класс – 24 компьютера, которые были установлены в 8 классе «Б». К тому же школа должна разместить эту новость на своем сайте. Надо также предложить ученикам поделиться этой информацией на своих страничках в социальных сетях. И чем больше школа даст информации о хорошем событии, тем больше людей узнает о позитивном шаге местной власти.

Я бы представил это в виде секторов:

- первый сектор – учителя и учащиеся;
- второй сектор – родители учащихся;
- третий сектор – бывшие выпускники школы;
- четвертый сектор – те, кто взаимодействует со школой (местные депутаты, общественные организации, спортивные и познавательные сообщества);

<sup>1</sup> Постановление Правительства Москвы от 15.02.2013 № 76-ПП «О внесении изменений в постановление Правительства Москвы от 24.02.2010 № 157-ПП».

- пятый сектор – люди, которые получают информацию через социальные сети и от знакомых.

И все они непосредственно и опосредованно распространяют информацию о делах органов власти, такая информация пользуется высоким доверием и имеет поддержку из разных источников. Схематически это показано на рисунке 2.



**Рисунок 2.** Наглядная схема информирования граждан о практических делах

Также могут быть освещены и другие события: строительство спортивной площадки, замена видеонаблюдения, оснащение музыкальными инструментами музыкальных классов и многое другое.

По такой схеме информировать население могут:

- школы;
- дошкольные учреждения;
- спортивные учреждения;
- культурно-досуговые центры;
- центры социального обслуживания населения;
- общественные организации;
- жилищные организации и многие другие структуры.

## Личные качества для успешности карьеры

На практике руководители оценивают успешность и перспективность сотрудников по целому ряду их личных качеств. Эти качества у многих заложены в характере и поведении или выработаны. В дополнение к профессиональным навыкам перспективный сотрудник должен обладать качествами, на основе которых он может быть выдвинут на повышение.

### 1. Энергичность и эмоциональный интеллект (EQ)

выражает активную позицию при обсуждении текущих вопросов;

- предлагает идеи и вносит предложения;
- отстаивает свою точку зрения;
- охотно берет на себя общественные нагрузки;
- проявляет здоровое честолюбие, смело высказывает сомнения;
- ведет здоровый образ жизни, с оптимизмом смотрит в будущее;
- имеет личные увлечения, хобби.

### 2. Интуитивность (хорошая интуиция при принятии решений)

- проявляет перспективное мышление;
- делает прогнозы и владеет инструментами прогнозирования;
- умеет аналитически и аргументированно обосновывать предположения и прогнозы;
- умеет обобщать и детализировать цифры и формулировать выводы;
- может предвидеть ситуацию.

### 3. Коммуникабельность

- имеет навыки делового общения;
- умеет заводить деловые знакомства и поддерживать их;
- умеет вести деловую беседу;
- имеет много друзей и деловых контактов;
- обладает личностными качествами, которые делают человека интересным.

### 4. Самообразование

- стремится получить дополнительное образование;
- посещает профильные выставки, конференции, деловые игры;
- изучает отечественный и зарубежный опыт;
- интересуется историями успеха известных людей;
- аналитически относится к открытой информации, сопоставляет, анализирует и делает собственные выводы.

### 5. Командность

- поддерживает деловые и товарищеские отношения в коллективе;
- участвует в совместных с членами коллектива неформальных встречах, отдыхе, спорте и др.;
- ходатайствует за своих коллег в различных областях;
- положительно отзывается о коллегах и грамотно позиционирует результаты деятельности своего отдела или подразделения;
- проявляет другие качества и гордость за свою команду.

**50 шагов к успеху, проверенных  
практикой: бери и делай!**



## **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.