

Здравствуйтесь, Сергей Александрович

Меня зовут Ирина. Я – обозреватель журнала «Женщины: Восток - Запад». Мне очень нужна ваша помощь в подготовке материала: «Прежде чем управлять другими, надо научиться управлять собой».

Мы с вами немного знакомы. Я видела вас на фестивале мастеров психологии, там же имела честь слышать, как и с кем вы работаете. Поэтому когда мне дали задание написать о проблемах, с которыми встречаются первые руководители, стала разыскивать вас.

Надеюсь, ответы не займут у вас много времени. Буду ждать вашего сообщения по электронной почте.

Заранее благодарна, Ирина.

1. Сколько лет вы занимаетесь обучением первых руководителей?

Обучением первых руководителей я занимаюсь с 1995 года. Но это все начиналось постепенно. С 1998 г. я стал преподавать в Алматинской Школе Менеджмента, в Магистратуре. И там уже было много руководителей среди слушателей вечерней и модульной программ. Сейчас примерно половина моих слушателей, как на академических программах, так и в тренингах – это руководители разного уровня. Среди них много первых руководителей и владельцев предприятий. И становится все больше и больше.

2. Можете ли отследить, как меняется портрет первого руководителя с точки зрения его проблем: какие проблемы были характерны тогда, и с какими классическими проблемами приходят сегодня?

Можно говорить о том, что пять-восемь лет назад многие руководители были эмпириками. Т.е. они основывали управление предприятиями на основе личного опыта. Действовали методом проб и ошибок.

В настоящее время ситуация критически меняется. Руководители осознали, что опыт это хорошо, но опыт подкрепленный знаниями еще лучше. Очень многие начинают систематически учиться. Кто-то поступает на программы Магистр Делового Администрирования, кто-то заказывает внутрикорпоративные тренинги. Но эти очень многие не большинство. Руководителям сложно найти место и время для учебы. Кроме того, у них часто возникают вполне законные сомнения в квалификации преподавателей.

Проблемы, которые звучали в предыдущие годы, были о том, где взять деньги: на оборудование, на модернизацию, оборотный капитал и т.д. Вторая частая проблема была в том, как продать то, что производится.

Сейчас руководители и владельцы заработали денег, а их опыт говорит о том, что продажи, хоть и важно, но еще не все.

В последнее время руководителя стали думать глубже. Их интересует теория управления, конкретные методы и подходы к управлению.

Появляется и интерес к тренингам личных управленческих навыков. В качестве примера я могу привести АО «Казцинк», Карачаганак Интегрейтед Организейшен, «Транссистема», завод «LG», компанию «Алси», «Siemens» и многие другие. Среди них и казахстанские компании, и структуры международных корпораций. В этих

компаниях проводятся занятия для руководителей навыкам деловой коммуникации, принятия решения, управления временем.

Очень актуальной для сегодняшних руководителей становится тема качества. Многие предприятия внедряют у себя систему управления качеством ISO. А это невозможно без обучения всех, в том числе и руководителей.

В целом же руководители становятся все более грамотными. А иначе нельзя, можно проиграть в конкуренции. И очень приятно, что исчезает чванство руководителей, когда заходит речь об их обучении. Еще несколько лет назад частой реакцией руководителей была – «ну чему меня учить, я уже начальник, сам любого научу».

3. Если бы у человека были деньги и предложение заинтересованных лиц открыть свое дело, что было бы полезнее: стать самому президентом компании, или взять на работу готового директора? И почему...

Полезнее для кого? Для здоровья владельца полезнее нанять директора, а самому на прибыли жить в хорошем месте. Только можем ли мы себе это позволить? Профессионально подготовленные руководители с опытом работы, это очень дорогой и штучный товар. Найти такого тяжело. Но даже если нашли, можем ли мы ему доверять? Если он грамотный, а мы в этом деле ничего не понимаем, то какова вероятность, что он нас не разорит в свою пользу. Проконтролировать мы не можем, знаний не хватает.

С этой точки зрения лучше самому занять руководящую должность. Но если нет знаний и опыта можно наруководить до банкротства с легкостью. Примеров и первых ситуаций и вторых масса. Так что ответ простой. В любом случае надо научиться. При этом факты говорят о том, что те владельцы или руководители, которые имеют опыт управления при Советском Союзе часто заваливают предприятия эффективнее, чем люди без такого опыта.

Так что не важно, сам владелец или нанятый директор будет управлять. Главное, чтобы управлял человек, понимающий и умеющий управлять в современных условиях. А владельцам надо научиться грамотно контролировать управляющих и немедленно их менять, если возникают сомнения в их способности управлять.

4. Вариант принятия на работу готового директора. Как при найме на работу первого руководителя узнать, что он хороший управленец? Что он не проблемный. На какие параметры обращать внимание в первую очередь?

Ну 100% гарантии не даст никто и ничто. Наняв надо организовывать четкую систему контроля. А рассматривать есть смысл и знания, и опыт, и общие способности такого человека. Но все-таки самое главное – это репутация, такая, которая складывается от эффективного управления на предыдущих местах работы.

5. Чего нельзя никогда-никогда делать первому руководителю?

Считать, что он умнее всех.

Считать, что он вечный.

Забывать о постановке целей и планировании.

Прекращать контроль.

6. Примеры (анонимные) из опыта курсов, семинаров и тренингов - чему учатся современные директора, президенты?

Техника публичной речи;
Техника принятия решений;
Деловое общение;
Управление временем;
Корпоративное руководство;
Стратегическое управление;
Управление персоналом.

АО «Казцинк» провело в этом году для первых руководителей: «Общий менеджмент», «Принятие решений и решение проблем», «Техника публичной речи», «Лидерство и группа». Планируется – «Управление человеческими ресурсами». Идет серия семинаров по ISO. Начинает работу Корпоративный Университет, в котором будут учиться руководители, в т.ч. и первые по программе близкой к программе Магистр Делового Администрирования.

В корпоративной культуре заложен принцип: «Прежде чем учить подчиненных руководителей, первые руководители изучают это сами».

Компания «Алси» провела тренинг «Основы Менеджмента» для своих первых руководителей.

Компания «Зерде» (Чимкент) провела серию тренингов: «Основы управления», «Стратегическое управление», «Техника ведения переговоров».

7. Современные требования к хорошему управленцу...

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста (развития);
- навыков решать проблемы;
- изобретательности и способности к инновациям;
- способности влиять на окружающих;
- знания современных управленческих подходов;
- способности обучать подчиненных;
- способности формировать и развивать трудовой коллектив.

8. Кто реально может помочь первому руководителю увидеть свои ошибки: он сам, друзья, подчиненные, заместитель...? Какой из вариантов наиболее эффективный?

Наиболее эффективен грамотный консультант. Только их у нас пока очень мало. Но консультант независим, а значит, с большей вероятностью скажет правду. Что могут и не сделать друзья и т.д.

9. Если у шефа золотая голова, но скверный характер – что делать? Если скверная голова, но золотой характер – что делать? Если все скверно – что делать?

Случай первый: сидеть дома и думать. Управлять через других, иначе разбегутся грамотные сотрудники, и предприятие станет неэффективным. Пройти ряд специальных тренингов.

Случай второй: управлять людьми умнее себя и/или учиться.

Случай третий: нанять управляющих вместо себя.