

# Чему учить ТОП<sup>[1]</sup> менеджмент?

Сергей Филин,  
Магистр Делового Администрирования,  
[filins00@hotmail.com](mailto:filins00@hotmail.com)

*В царстве слепых и одноглазый  
может быть Генеральным Директором*  
Автор неизвестен

Все дальше и дальше уходит время, когда многие ТОП менеджеры считали, что они уже самые умные, что учить их больше нечему. Да и кто еще их может научить.

Конкуренция, динамики рынков и индустрий, пример более развитых, чем Казахстан стран привел к тому, что ТОП менеджеры осознали необходимость в учебе. Конечно же, конкуренция основной, на мой взгляд, фактор. Грамотность руководителей все чаще определяет успешность предприятий на рынке.<sup>[2]</sup> А в перспективе, когда Казахстан вступит во Всемирную Торговую Организацию, и рухнут оставшиеся барьеры для иностранных товаров и услуг, когда конкуренция резко усилится, потребность в обучении руководителей резко вырастет. Но не исключено, что некоторые предприятия опоздают и почат в ...

Остается открытым вопрос чему, как и где учиться. Эта статья посвящена возможным ответам на один вопрос – **«чему?»** Ну и немного коснусь ответов на вопросы – **«где?»** и **«как?»** Надеюсь, что описание поможет и руководителям, кадровым службам в решении вопросов обучения ТОП менеджмента.

И так, чему учить руководителей? Прежде чем отвечать на этот вопрос, давайте посмотрим, а какими характеристиками должен обладать руководитель?

Приведенный ниже список я взял из одного из американских учебных пособий. И я согласен с этими характеристиками:

- способности управлять собой;
- разумных личных ценностей;
- четких личных целей;
- постоянного личного роста и 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.

Исходя из этого списка, можно говорить о том, что для руководителей надо проводить:

1. тренинги личностного роста. Такого рода тренинги уже проводятся в Алматы силами московских тренеров. Называются они «Шаг в будущее». Я был на одном. Считаю полезным.

---

<sup>[1]</sup> Под ТОП менеджментом я понимаю управляющих владельцев бизнесов, членов советов директоров, первых руководителей и из заместителей, членов правлений

<sup>[2]</sup> Хотя, что греха таить, есть и другие способы организации процветания предприятий. Они немного нерыночные, но кого это смущает.

2. тренинги по целеполаганию, решению проблем и принятию решений, планированию. Ведь если руководитель не может сформулировать цели для подчиненных, чего они будут достигать? Если руководитель не знает даже смысла термина – проблема, если он не понимает, что решение в математике, и решение в бизнесе, это разные процедуры, и в бизнесе, это процедура выбора, то он просто менее эффективен. Однако я не слышал, чтобы кто-то проводил в Казахстане тренинг для первых руководителей по решению проблем.
3. тренинги по лидерству. Только надо различать политическое лидерство и производственное лидерство. Это не одно и то же. Умение влиять не коллектив и вести его за собой не врожденное. Этому вполне можно научиться. Вторая и третья ступень того же «Шага в будущее», это о лидерстве. Однако в лидерстве множество и других аспектов, которые не охватываются «Шагом...».
4. тренинги по обучению персонала и наставничеству. Руководитель растет на дрожжах успехов подчиненных. Это значит, он должен уметь их обучать. Руководитель делегирует часть своих задач и полномочий подчиненными. Для того, чтобы они справлялись, их надо обучать. И тут на 100% не помогут направления на курсы и тренинги. Они помогают частично. А вот специфике придется учить часто лично через наставничество.
5. тренинги по строительству команд. Люди работают в коллективах, и эффективность их работы во многом зависит от слаженности команды. Следовательно, руководитель не может уйти от задачи строительства своей команды. А значит, ему надо научиться делать это.

Вот такие темы обучения задает американский список характеристик руководителя.

Давайте посмотрим, чему еще надо бы учиться ТОП менеджменту. Тут хочется разделить знания и навыки. Знания, это то, что руководитель должен знать; навыки, что должен уметь.

Начнем со знаний. Действительно, руководитель управляет организацией головой, а не ногами или руками. Т.е. знания играют ключевую роль в эффективности руководителя. Только вот какие знания. Самый спорный вопрос, это о том, надо ли первым руководителям получать специфические профессиональные знания. Точного ответа нет. Но есть наиболее часто встречающееся мнение: управление – это отдельная специальность, и учиться надо управленческим знаниям. Я с этим мнением согласен.

Наиболее полный пакет управленческих знаний предоставляет программа Магистр Делового Администрирования. Такие программы предоставляются сейчас Казахстанским Институтом Менеджмента, Экономики и Прогнозирования (КИМЭП), Университетом Международного Бизнеса(УМБ) и Международной Академией Бизнеса (МАБ). Содержание программ размещено на сайтах. В первых двух учреждениях преподавание ведется на английском языке и вряд ли эти программы приемлемы для тех первых руководителей, которые не знают языка. На изучение языка у них нет времени, да и необходимости. В этом отношении МАБ, на мой взгляд, приемлемее – большинство программ на русском языке.

Однако изучать дисциплины можно и без привязки к учебному заведению, например, через отдельные семинары и тренинги. Перечислю и кратко раскрою

содержание тех дисциплины, которые, на мой взгляд, особенно важны для ТОП менеджмента:

1. Корпоративное управление – организация взаимодействия в звене акционеры - совет директоров – ТОП менеджмент;
2. Стратегическое управление – определение долгосрочных целей и выбор методов их достижений;
3. Основы менеджмента – базовые принципы управления;
4. Маркетинг – создание организации, ориентированной на удовлетворение актуальных нужд клиентов. Именно первый руководитель и является главным «маркетологом» организации.
5. Управление человеческими ресурсами – организация работы с персоналом или о том, как сделать так, чтобы персонал работал эффективно. Обращаю внимание на то, что это именно менеджеры управляют персоналом, кадровые службы им в этом только помогают;
6. Управленческий учет и корпоративные финансы – организация работы с финансовыми потоками;
7. Управление изменениями – организация перемен в предприятии. В современном мире все меняется очень быстро. Предприятиям тоже надо успевать за переменами. Но любые, даже самые позитивные перемены встречают сопротивление коллектива, и это сопротивление надо преодолевать;
8. Анализ деятельности – организация эффективного контроля над работой предприятия.

Перечислены, конечно, не все дисциплины MBA. Только необходимые, с моей личной точки зрения.

Теперь поговорим о навыках для руководителей. Часть из них я уже привел в начале статьи.

Начнем с того, что единственным инструментом управления является общение – процесс приема, обработки, хранения и выдачи информации. Раньше был еще такой инструмент как принуждение, но теперь он применяется все реже и реже. Если посмотреть тесты всемирно известной компании SHL (Великобритания), которая занимается разработкой тестов для оценки персонала, то для руководителей вы увидите, что основная масса тестов посвящена возможностям руководителей по обработке информации. Если взять американский тест GMAT (Graduate Management Administration Test – Тест по деловому администрированию), то вы увидите там множество логико-математических задач. Таким образом, руководителя надо учить работе с информацией, в т.ч. эффективному чтению, выслушиванию, запоминанию, анализу, принятию решений и решению проблем, презентациям, публичной речи и убедительности, структуре распоряжений и деловому письму, технике переговоров и управлению деловыми конфликтами, т.е. всему тому, что называется **Деловое Общение**.

Кроме того, есть еще и вопросы личной эффективности. И в этом поле к выше сказанному можно добавить такие темы как **Управление временем, Управление стрессом, Баланс между работой и жизнью**.

Как видите, тем много. Обучить этому за однодневный курс невозможно, хотя запросы типа - давай быстренько отучим руководителей, приходят очень часто. Развитие руководителей, это долгая и кропотливая работа. Сделать ее по принципу «всю ночь кормить, к утру зарезать», не получится. Надо создавать программу развития ТОП менеджмента и затем последовательно и упорно ее исполнять. Что невозможно без явной поддержки самого главного ТОПа и председателя Совета Директоров.

Второй вопрос – как учить ТОП менеджмент? Методов много. Это семинары и тренинги, это стажировки и коучинг, это моделирование и подражание по схеме «тень», это разбор реальных ситуаций. Мне не хотелось бы останавливаться на методах. Будет учитель, будут и методы.

Третий вопрос – где учить? Конечно лучше в Оксфорде или Кембридже, или еще где-либо в подобном месте. Это если есть время, деньги и знание языка. Если есть первые два элемента и нет третьего, то эффективность обучения за границей резко снижается, как минимум в два раза за счет времени на перевод. Но мой опыт подсказывает, что даже самый лучший переводчик часто несет «отсебятину» потому что что-то недопонял, где-то вставил свое слово. Так что учиться нужно в родной лингвистической среде. Многие руководители осознали это и начали учиться в московских вузах и тренинговых организациях. Конечно, Москва предоставляет громадные возможности в этом отношении. Но, по тем дисциплинам, что я перечислил выше, можно найти отечественных преподавателей и тренеров качеством не хуже, а в некоторых случаях и получше<sup>[3]</sup>.

---

<sup>[3]</sup> Мой опыт обучения в Москве это вполне показывает. По крайней мере зная их и нас я имею возможность сравнить.