
18+
А. А. Кудряшов
А. И. Кудряшов
КАК НЕБОЛЬШОМУ НАЧАЛЬНИКУ СТАТЬ БОЛЬШИМ
Практическое пособие

А. А. Кудряшов

Как небольшому начальнику стать большим. Практическое пособие

«Издательские решения»

Кудряшов А. А.

Как небольшому начальнику стать большим. Практическое пособие / А. А. Кудряшов — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-00-628140-0

Как начинающему руководителю за счет систематического обучения самостоятельно овладеть необходимым багажом управленческих знаний и компетенций, что позволит ему успешно продвигаться по карьерной лестнице к большим постам — об этом книга.

ISBN 978-5-00-628140-0

© Кудряшов А. А.
© Издательские решения

Содержание

Введение 6
Большие и маленькие начальники 6
Чему и как учиться небольшому руководителю 10
Общие требования к самообразованию 12
Темы обучения 14
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Как небольшому начальнику стать большим Практическое пособие

А. А. Кудряшов
А. И. Кудряшов

© А. А. Кудряшов, 2024
© А. И. Кудряшов, 2024
ISBN 978-5-0062-8140-0
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Введение

Большие и маленькие начальники

Печатается много книг с названиями «Как стать богатым», «Как быть счастливым» или «Как полюбить и быть любимым» и подобных, которые яркими и многообещающими заголовками привлекают читателя. Читатель понимает, что основное содержание состоит, скорее всего, из набора банальностей, потому что раскрыть с полезной новизной и конкретикой подобные темы невозможно, ввиду их сложности и многообразия. Но надеется, что в поиске путей преодоления стоящих перед ним проблем (ведь для этого приобретается книга), найдет в этих изданиях некоторые подходы и рекомендации к решению тех или иных актуальных для него вопросов. А также пропитается духом действий и оптимизма, который, как он полагает, должен присутствовать в таких книгах.

На первый взгляд, книга о том, как небольшому начальнику стать большим, из этой же серии. Маленький начальник – собственник небольшого бизнеса или руководитель подразделения на нижних уровнях иерархии в крупной компании. Большой начальник – это топ-менеджер, президент большой корпорации или руководитель департамента, а то и отраслевой министр и государственный деятель. Дистанция между маленькими и большими кажется непреодолимой, но все же каким-то образом люди делают карьеру, с самых низов продвигаются вверх и добиваются высоких постов. Очевидно, растут они за счет упорного труда, знаний, умений, настойчивости и других личных качеств управленцев, а также благодаря сопутствующим факторам, способствующим продвижению по карьерной лестнице, что часто обобщенно называют везением.

Область таких обстоятельств, которая относится к везению, счастливым случаям, судьбе, удаче и т.д., довольно широка и кажется необъятной. Эффект воздействия везения на карьеру может и превышать потенциал профессиональных качеств руководителя. Счастливые случаи, судьба и удача – они как будто прямо переносят претендента на очередную должностную ступень, а то и возгоняют наверх сразу через несколько позиций. Однако подобные факторы могут обернуться и другой стороной (не повезло, несчастный случай, судьба такая и т.д.), что не только возносит, но и останавливает и даже сбрасывает руководителя с карьерных высот. Жизнь есть жизнь, кому-то везет, а кому-то нет, и на тему счастливых и несчастных деловых судеб руководителей написаны сотни томов художественной литературы. Порой кажется, от человека, находящегося под воздействием обстоятельств такого рода, мало что зависит, как на этапах взлета, так и крушения карьеры. Более того, этой личности угрожает потеря субъектности и незаметный переход в категорию заложника жизненных стихий. Такие факторы трудно или невозможно контролировать, тем более управлять ими, хотя у некоторых получается. Для ориентировки и размышлений на эту тему в Приложении приведен список подобных факторов «везения и удачи».

Однако есть традиционные способы продвижения, находящиеся в полном распоряжении руководителя, решившего сделать карьеру. Один из важнейших – непрерывное обучение и совершенствование управленческого мастерства, постепенный подъем по карьерной лестнице за счет собственных способностей, планирования карьеры, воли, настойчивости и нацеленности на результат. Потому что, как говорил великий полководец А. Суворов, «не всегда везенье, надобно и уменье». Естественно, не пренебрегая при этом счастливыми моментами, удачей и везением.

Конечно, если ты сын большого босса, удачно женился и вошел в богатую деньгами, связями и влиянием семью, да и сам достаточно прилежен и способен учиться науке управ-

ления – тогда все козыри у тебя на руках и надо постараться, чтобы не стать победителем. Но подобное совпадение носит единичный характер в карьерных судьбах, и этот текст таким счастливчикам без надобности. Поэтому лучше сосредоточимся на том, как и чему учиться обычному небольшому начальнику, чтобы преуспеть в своих карьерных устремлениях за счет собственных усилий и систематического совершенствования своих управленческих навыков. Эти вопросы и рассматриваются в данной книге.

Когда проходят школьные предметы (математику, физику, иностранные языки…), то школьнику ясно: если плохо сдашь предметы, получишь плохие оценки и не поступишь в институт. В институте аналогично, есть курс учебных дисциплин и критерии, по которым студент сдает зачеты и экзамены, демонстрирует свои знания и получает диплом. Причем, от учащегося здесь не требуется выбирать, какими науками он желает овладеть. Учись тому, что предлагают, старшие лучше тебя знают, чему тебе следует учиться.

Молодому и небольшому пока начальнику, который стремится стать большим, надо по определению осваивать знания и получать опыт в области менеджмента, что будет способствовать продвижению по карьерной лестнице. Но при подготовке состава учебных тем перед руководителем возникают вопросы, каким же конкретным предметам следует учиться. Ведь выбор большой. И ответ, в общем случае, существует: нужно пройти школу бизнес-администрирования (МБА), а там знают, чему и как следует учить.

Но для всех ли руководителей этот путь реально подходит? Есть начальники, которые успешно растут и без МБА, они не в курсе, что такое МБА, и не хотят в эту сторону даже смотреть. Самодостаточные люди, прирожденные менеджеры, встречаются и такие, им можно позавидовать. Другие понимают необходимость обучения, идут учиться, платят немалые деньги, затрачивают личное время. Есть руководители, которые хотят пройти курс наук по программе МБА, но останавливает стоимость и сроки подготовки, да и бизнес нельзя надолго оставить. Кроме того, через какое-то время полученные в МБА знания и навыки объективно теряют актуальность, и их необходимо периодически обновлять. К тому же, не у всех маленьких начальников есть желание через учебу сделаться большими.

Несколько слов о больших и маленьких начальниках. Большие начальники правят большими корпорациями, распоряжаются огромными деньгами, делают политику в отрасли, в стране, а то и в целом мире. Их правление кажется безупречным и не нуждается в особом совершенствовании, иначе почему они взошли на такие высоты. А на случай появления проблем у таких начальников есть специальные люди (помощники, советники, эксперты, гуру), которые предусмотрительно обнаруживают возникающие неприятности и заблаговременно делают что положено для их устранения. Ради того, чтобы любимый руководитель не терял нервы и время на пустяки. Кроме этих профессиональных консультантов, которые под рукой, существуют также коллегиальные органы (Совет директоров, Собрание акционеров и т.д.), направляющие начальника в вопросах стратегии, не позволяющие ему сбиться с дороги развития и застрять в какой-нибудь менеджерской канаве. При этом, в обычное время эти фигуры и органы как бы исчезают с горизонта босса и не мельтешат перед его очами. Большой начальник, как Гулливер в стране лилипутов, остается наедине с массами – сотрудниками организации, клиентами и потребителями продукции, с законодателем, местными и центральными властями, со СМИ, чтобы его могущество проявлялось наиболее рельефно.

У небольших начальников дело обстоит по-другому. Рядом нет помощников, нет мудрецов, которые бы пришли на помощь в трудную минуту. Маленькому боссу приходится до всего доходить самому и решать на месте самостоятельно массу текущих вопросов различного веса и важности. Такой руководитель и жнец, и швец, и на дуде игрец, он обязан принимать решения, не дожидаясь советов со стороны, порой работать за исполнителя, если прижмет. А жизнь постоянно подбрасывает все новые вводные, как будто он не маленький, а вполне себе большой руководитель. Одни дела сменяются другими, в очереди стоят и ждут решения вопросы важ-

ные и не очень, накапливаются письма, требующие срочного ответа, возникает масса управленческих задач, среди которых легко потерять фокус и перестать отличать главное от второстепенного, погрузившись в текучку повседневной деятельности. Летит время, рабочий день закончился, а назавтра все повторяется, жизнь идет, и куда приведет – неизвестно. Тем более, должностное положение, как и бизнес небольшого начальника, уязвимо и подвержено всяким привычным неожиданностям и угрозам, а также неведомым «черным лебедям», которые так и маячат на горизонте…

У больших боссов видение перспектив большое, на годы и десятилетия вперед, уходящее за горизонт. Такое будущее на обширных панно презентаций с особым удовольствием рисуют его придворные советники и помощники. Целые департаменты неустанно трудятся над созданием нетленных картин грядущего благополучия вверенной структуры, управляемой твердой рукой любимого руководителя. Для самооправдания (мы предупреждали), в сторонке от основной композиции, эти маляры мазком кисти туманно наметят пару-тройку возможных опасностей и неожиданностей, неброским колером, чтобы напрасно не привлекать внимание и не волновать Первое лицо. А в случае кризисов или провалов у них всегда готов один ответ – мы работали по утвержденному вами плану, т. е. какие к нам претензии!

У маленьких начальников видение зачастую короткое, им бы ночь простоять да день продержаться, чтобы не снесло неожиданно нахлынувшей волной перемен. Основная заботы – пережить текущие неприятности, а там видно будет. Но они также думают и строят планы, стремятся не только выживать, но и развиваться, надеются поднять свой бизнес, а самим из небольших руководителей вырасти в большие.

Самые дальновидные начальники учатся на ошибках других, менее умные – на своих, многие руководители время от времени проходят обучение и тренинги. Есть также такие, которые вообще ничему не учатся и не способны учиться, тем не менее, продолжают оставаться на высоких постах. Ясно, что и большие и малые начальники нуждаются в систематическом повышении или хотя бы периодическом «освежении» своих управленческих компетенций. Но для того, чтобы осознать эту потребность, начальники сами должны обладать критическим мышлением, пониманием недостаточности своих текущих знаний и умений в быстро меняющемся деловом мире. Что не у каждого встречается, и чем выше пост, тем реже, хотя признаки «бронзовения» встречаются также и на низах менеджерской карьеры.

При этом авторы отдают себе отчет в том, что на высоких и даже самых высоких позициях в крупных и даже самых крупных компаниях порой оказываются люди, не обладающие ни багажом профессиональных знаний и умений, ни необходимым практическим опытом менеджмента, который бы обеспечивал им самостоятельное, уверенное и успешное долговременное руководство и процветание подчиненных структур. Бессмысленно здесь обсуждать причины и силы, вознесшие таких деятелей на вершины, мотивы и интересы людей, обеспечивающие им пребывание на этих высотах, причем нередко независимо от результатов их деятельности. Следует принимать такие ситуации за факт жизни и не рефлексировать чрезмерно по этому поводу.

Хотелось бы, чтобы карьера начальника развивалась в условиях равной и справедливой борьбы, с соблюдением правил, в которой одерживает верх наиболее подготовленный руководитель, обладающий опытом и необходимыми компетенциями для занятия очередной командной высоты. При этом, все другие участники, как персоны, так и организации, играют честно и первыми от чистого сердца поздравляют победителя. В такой воображаемой обстановке не существует государственного, отраслевого или регионального монополизма, безотказно действует та самая невидимая рука рынка, отсутствуют телефонное право, протекционизм и сговор, не слышали о лоббировании, коррупции и прочих неприятных факторах, на которые нашему идеальному карьеристу хотелось бы закрыть глаза.

Но начинающему руководителю, делающему карьеру, невозможно закрыть глаза на окружающую реальность, нельзя заявить, что в других, чистых и честных, условиях он бы непременно победил. Придется, признавая их существование, продолжать путь на верх, постоянно совершенствуя собственные знания и навыки менеджмента, находя и критически анализируя собственные ошибки и делая из них конструктивные выводы, чтобы не допускать подобных промахов в будущем. При этом следует сохранять свои человеческие качества, не превращаться в функционера, рвущегося в начальство, к власти и деньгам любой ценой. Что не так просто сделать.

Чему и как учиться небольшому руководителю

Какие управленческие компетенции необходимы для успешной работы руководителям крупных корпораций, средних по размерам компаний или небольших фирм? Какие знания и навыки из длинного списка дисциплин, которые предлагаются на различных тренингах и учебных курсах, наиболее желательны для подготовки начинающих руководителей? Насколько хорошо работает в менеджменте эффект масштабирования, при котором подготовленный руководитель небольшой организации так же успешно начинает проявлять себя на существенно более высоком посту? На какие темы и учебные предметы должен в первую очередь обратить внимание руководитель небольшой фирмы (подразделения), чтобы лучше продвигаться по карьерной лестнице, развивая собственный бизнес или переходя на более высокий уровень руководства в своей или других компаниях? Ответы на эти и подобные вопросы составляют содержание данной книги.

Университеты, высшая школа, курсы, тренинги, вебинары по тематике менеджмента и эффективного руководства насчитывают сотни наименований тем и предметов, изучение которых, как говорит реклама, обеспечит карьерные успехи. Но как выбрать из этого многообразия первоочередные вопросы, когда даже не уверен, в каком направлении нужно готовиться. Тем более, что сила рекламы и описательная часть курсов, громкие имена, титулы и обещания преподавателей бывают таковы, что полностью затмевают исходное содержание темы, создавая у потенциального слушателя ложное ощущение «золотой жилы» новых знаний, необходимых ему и найденных именно в данном тренинге или курсе. При этом очевидно, что управленческая подготовка должна расширять инструментарий руководителя, повышать его личную эффективность, чтобы строить прочное здание своего бизнеса не на песке или на болоте импровизаций и догадок, а на твердых знаниях основ менеджмента и владении современным инструментарием эффективного управления.

Казалось, здесь лучше МБА и придумать невозможно. Найди хорошую школу, заплати достаточно денег, учись года два-три, выполняй задания, сдавай зачеты, напиши выпускную работу, и будут тебе новые и самые передовые знания. Заодно войдешь в круг коллег-соучеников, обзаведешься полезными деловыми и личностными связями, что может помочь на карьерной дистанции. Однако эти же факторы – личное время, сроки и стоимость обучения, а также предлагаемая всеобъемлющая тематика предметов оказываются не всегда приемлемыми для небольшого начальника, и по этим же основаниям. У него нет свободного времени, нельзя надолго оторваться от бизнеса, не хватает денег заплатить за хорошую школу, да и полный перечень наук ему на данном этапе просто не требуется. При этом, начальник не с нуля начинает и сам в части направлений менеджмента неплохо разбирается, но, одновременно, мало знает о других.

Да, обучение в хорошей школе МБА, конечно, покрывает с избытком потенциально необходимые направления обучения небольшого руководителя. Но и сам курс МБА, по составу предметов и тем, в настоящее время не такой уж незыблемый, как в прежние годы, а варьируется от школы к школе. На рынке предлагают учиться не только в школах МБА. Есть и более оригинальные подходы к обучению менеджменту, например, AntiMBA. Как говорит реклама, в школе AntiMBA нет фундаментальных теорий, созданных в XX веке, а только свежие методологии XXI века, которые используют современные единороги бизнеса (Google, Amazon, Airbnb, Netflix). Вот тут и задумаешься, надо ли и каким образом скорее становиться единорогом, или же, возвращаясь в реальность, самому обдумать и решить, чему же все-таки учиться небольшому руководителю…

Представляется, что небольшому руководителю было бы полезно иметь под рукой более доступный по стоимости и времени, а также более обозримый перечень дисциплин, с возмож-

ностью адаптации программ обучения под его текущий уровень подготовки. Нужно, чтобы без отрыва от основной деятельности руководитель смог последовательно устранять пробелы в своем менеджерском активе, как самостоятельно, так и с привлечением профессиональных консультантов. Другими словами, ему нужна энергичная, адаптивная, обозримая по времени, составленная с учетом его потребностей программа обучения, чтобы развить и усовершенствовать методы и приемы менеджмента, позволяющая также последовательно заполнять имеющиеся пробелы в востребованных практиках управления.

При этом опыт показывает, что самообразованием в сфере менеджмента люди обычно легко начинают заниматься, но часто так же легко и забрасывают его. Подобное, например, случается при изучении иностранных языков. Многие начинают учить в школе, продолжают в институте, периодически принимаются углублять во взрослой жизни, а толку мало. Процесс продолжительного самообучения требует немалой энергии и организационных усилий от учащегося, для того чтобы спланировать конкретную программу обучения и волевой настрой, чтобы выполнить ее. Чтобы помочь в этом небольшому начальнику, и написана данная книга. Она представляет собой компактное руководство по самообразованию с включением минимального перечня рекомендуемых тем с изложением содержания и контрольными вопросами по каждой теме. Важен также, предлагаемый как необходимый элемент обратной связи, персональный журнал руководителя для фиксации в динамике выводов в ходе освоения материалов по каждой теме, а также для анализа результатов самоконтроля и разбора собственных ошибок и недоработок в управлении.

Учитывая, что в исходном состоянии у небольшого начальника уже есть определенные компетенции и опыт, нужно (с привлечением внешних консультантов, при необходимости) отобрать небольшой начальный перечень дисциплин, которые ему будут полезны в любом случае, и пройти по ним обучение (переобучение). Затем подвести итоги, проанализировать полученный эффект, заново оценить потребности в новых знаниях, чтобы углубить понимание пройденных курсов и добавить к ним новые дисциплины. Таким образом, руководитель может сформировать собственный итерационно-циклический алгоритм обучения, а фактически выработать долговременную программу самоподготовки и совершенствования навыков и практик менеджмента.

С чего начинать составление подобного списка? Очевидно, что с таких дисциплин, которые составляют практическую основу менеджерской деятельности небольшого начальника. Понятно также, что предложенный в книге перечень тем обучения несовершенен, он составлен на основе анализа рынка менеджерской подготовки и тренингов, а также опыта авторов и коллег, руководителей среднего уровня. Но такой список и не может быть идеальным, поскольку не бывает одинаковых исходной подготовки управленца, условий его деятельности и задач, которые он ставит перед собой. Поэтому известная доля критического отношения к предложенному перечню дисциплин просто необходима, даже если речь идет об очевидных вопросах.

Общие требования к самообразованию

Укажем также общие требования, которые должен учитывать маленький руководитель, стремящийся стать большим. Это образование (желательно высшее и профильное), высокий уровень общей культуры, способность и готовность учиться и переучиваться, изначально достаточный потенциал развития личности, заряженность на свою профессию и бизнес как на главное дело жизни и твердое намерение добиться успеха. Здесь уместно сформулировать также определенные предварительные условия для успешного начала долгого карьерного пути.

1. Прежде чем серьезно встать на тернистый путь карьерного роста, руководителю нужно еще раз спросить себя: что тебе нужно – деньги, престиж, положение, уважение? Готов ли ты жертвовать личным временем и нервной энергией как в повседневной управленческой рутине, так и во время преодоления очередных кризисов и авралов? Способен ли ты на долговременной перспективе оставаться лидером, вести за собой команду, делить с ней радость удачи и горечь поражения? Хватит ли сил и упорства для преодоления неизбежных трудностей? Может, полезней пойти по пути развития навыков по профессии, стать экспертом в своей области знаний и не вступать на скользкую, извилистую и плотную от соперников траекторию карьерного роста? Честно ответьте себе на подобные вопросы и больше не переживайте по этому поводу.

2. Принципиально важно, чтобы небольшой руководитель, перед стартом своей программы самообразования, смог критически оценить, не присущ ли ему эффект Да́ннинга – Крю́гера. Этот эффект проявляется, «когда человек, имеющий низкий уровень компетенции в какой-либо теме, начинает мнить себя знатоком этой темы, при этом делает ошибочные выводы и принимает неудачные решения, но не осознает своих ошибок из-за неполноты знаний, умений и навыков». Очевидно, это один из признаков «звездной болезни», которая проявляется порой и на самых низах карьерной лестницы, а когда такой руководитель еще и сверх меры активен, возникает явление «воинствующего невежества».

Более точный, но и более грубый смысл: тупой не понимает, что он – тупой, потому что тупой. Страшен такой руководитель для сотрудников, для бизнеса и для окружающей среды. И чем выше пост – тем больше вред, в т. ч. и потому, что неизбежен отрицательный отбор и формирование иерархии тупых (врожденных или приобретенных) подчиненных этого начальника. Чтобы избежать подобной болезни, небольшому руководителю лучше исходно принять за факт недостаточность своих менеджерских знаний. И это будет сильнейшим побудительным мотивом к самообразованию.

3. Отсюда следует, что готовность и умение учиться на своих ошибках является непременным и постоянным требованием к руководителю на всем его карьерном пути. Конечно, лучше было бы учиться на чужих ошибках, чтобы не совершать свои, или быть прирожденным управленцем, перфекционистом, которому несвойственно ошибаться никогда вообще. Однако таких счастливцев не существует, каждый начальник ошибается и делает свои упущения. Важно не совершать грубейших ошибок и просчетов, уметь регулярно и объективно оценивать результаты своей работы, своевременно находить, фиксировать, анализировать свои недочеты и промахи, делать из них правильные выводы и не допускать (или минимизировать) их появления в дальнейшей работе.

4. Начальник должен понимать, что успешное управление бизнесом – это, прежде всего, искусство эффективного взаимодействия с людьми, с подчиненными и коллегами, как и с вышестоящими руководителями, а также с властями. Для этого необходимо овладеть основами управленческой психологии, понимать тонкие моменты отношений с людьми, распознавать психотипы сотрудников, разбираться в вопросах мотивации и т. д. Неплохо и самому при

этом обладать характеристиками культурного человека и придерживаться высоких моральных норм при работе с людьми.

5. Руководитель обязан хорошо работать с цифрами. Понимать природу их происхождения в своем бизнесе и уметь извлекать необходимые данные из оперативной и статистической отчетной информации. Не следует бояться прикидочных расчетов, в уме или с карандашом. Надо уметь работать с показателями, создавать и анализировать таблицы и графики, получать и истолковывать цифры в статике и динамике, в привязке к отдельным бизнес-процессам и компании в целом. Цифры, измеряемые показатели, статистика, характеризующие его бизнес – вот это и есть настоящая реальность руководителя.

6. Руководитель должен понимать смысл и значение основных финансовых показателей, включая доходы, расходы, прибыли и убытки, представлять технологию финансового и управленческого учета и отчетности, налоговые ограничения и т. д. Формально – это сфера ответственности главбуха или финдиректора. Но ориентироваться в цифрах, держать в голове ключевые показатели, чувствовать в числах общую картину и перспективы финансового состояния компании обязан первый руководитель.

7. В современном деловом мире владение информационными технологиями считается само собой разумеющимся. Компьютерное обеспечение бизнеса охватывает, в той или иной степени, все представленные темы самообразования. Небольшой начальник должен уверенно работать с офисными программами, корпоративными приложениями, а также с интернетом, включая социальные сети. И помнить, что современные ИТ-возможности, правильно понятые руководителем и своевременно задействованные, могут обеспечить не только эффективную деятельность организации, но и сильные конкурентные преимущества в бизнесе. И тем самым будут способствовать продвижению маленького начальника по карьерной лестнице.

Темы обучения

С учетом сказанного будем считать, что при других равных условиях карьерный успех зависит от уровня управленческой подготовки руководителя. И этот уровень можно повысить с помощью профессионального образования в бизнес-школах и/или путем самообразования. Наметим перечень тем, предметов, направлений обучения небольшого начальника, который намерен развивать свои управленческие компетенции для того, чтобы обеспечить перспективы своего карьерного роста с целью подняться до большого начальника в бизнесе или в организационной структуре. Невозможно и нет необходимости строго упорядочить список тем по важности и однозначно определить, что абсолютно необходимо, а что скорее относится к дополнительным материалам. Тем не менее есть смысл придерживаться представленной в сборнике последовательности тем и двигаться шаг за шагом, при этом не исключая повторов и возвращений к уже пройденному материалу.

Общая схема тем обучения представлена на рисунке ниже, на карте тем самообразования. Порядок и приоритеты в изучении тем отражают определенную общую логику, но указаны предположительно и могут быть переопределены в каждом случае конкретно. Поскольку невозможно одновременно осваивать все темы (но можно их сочетать), то следует начинать со следующей последовательности предметов:

1) Повышение личной эффективности руководителя;
2) Управление персоналом;
3) Проведение совещаний;
4) Планирование и контроль;
5) Бизнес-процессы и организационная структура компании.

Учитывая итерационно-циклический характер обучения, после овладения навыками и материалами этих предметов и критического переосмысливания собственной деятельности, следует приступить к тематике курсов:

6) Миссия, видение, стратегия компании;
7) Продвижение продуктов и услуг;
8) Управление финансами компании;
9) Панель управления.

И это будет естественно, формировать собственную панель управления с настройкой на особенности вашего бизнеса, с учетом уточненного восприятия пройденных ранее тем. Следует заметить, что все без исключения указанные темы не изолированы и имеют между собой внутренние связи по смыслу, информации и управлению. Конечно, каждый руководитель волен, с учетом своего опыта, интересов и уровня подготовки, переопределить предложенную последовательность тем, а также расширить, сократить, конкретизировать или дополнить указанные темы.

Учитывая, что начинающий руководитель на карьерной траектории не раз будет занимать новую для себя должность и не раз увольняться из компании, целесообразно рассмотреть действия начальника на этих неизбежных этапах – как руководителю уверенно закрепиться на новой должности, а также как правильно уволиться. Эта тема №10, на первый взгляд, внешне не связана с другими, но навыки и рекомендации по этой части будут всегда востребованы и полезны в жизненных ситуациях.

Структурно каждая из тем (курсов, направлений) представлена в сборнике единообразно и включает разделы:

– Назначение курса, темы;
– Краткое содержание темы;
– Рекомендуемый перечень литературы по теме;

– Контрольные вопросы по теме.

Такой вид представления напоминает формат расширенного персонального журнала, чтобы по каждому предмету обучения можно было сделать свои замечания, зафиксировать полученные знания и пользу от них, сформулировать выводы на будущее, чему, у кого и как еще учиться, если это необходимо. В том числе, наметить и повторение существующих тем, а также предварительно сформулировать новые темы, которые будут полезны для дальнейшего профессионального роста руководителя.

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.