

Как повысить управленческие качества: выбор учебного формата

ПАВЕЛ ЛЕБЕДЕВ, АССА, ДИРЕКТОР ЦЕНТРА «ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ» НАЦИОНАЛЬНОЙ ГИЛЬДИИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОНСУЛЬТАНТОВ

Многообразие образовательных программ позволяет выбрать наиболее удобный формат повышения своей квалификации. Но несмотря на популярность обучения без отрыва от работы, основным механизмом профессионального развития остается участие в образовательных мероприятиях в формате личного присутствия.

СУЩЕСТВУЕТ МНОГО СПОСОБОВ классификации образовательных программ, представленных на рынке. Их потенциальным участникам наиболее интересны два критерия: длительность программы (влияет на ее стоимость) и исполнитель (определяет качество программы). Основные типы программ приведены в таблице на стр. 112. Рассмотрим наиболее значимые.

Программы MBA

Программы подготовки магистров делового администрирования являются наиболее объемными и фундаментальными. Они длятся обычно от одного до трех лет. Годичные (более интенсивные) и трехлетние программы (часто с гибкими учебными планами) встречаются реже типичных программ длительностью около двух лет.

Особенности формата. В процессе обучения слушатели изучают обязательные дисциплины, охватывающие функциональные и аналитические управленческие компетенции, дисциплины специализации (например, финансы, маркетинг, отраслевую специализацию и др.) плюс курсы по выбору.

Стержнем программы являются вопросы стратегии и лидерства, интегративы (кросс-дисциплинарные предметы), а также

последовательное применение получаемых знаний в рамках прикладного проекта, как правило, связанного с компанией слушателя. В результате ожидается, что выпускник будет обладать комплексным взглядом на управление организацией. Важнейшая составляющая MBA – возможность учиться на опыте коллег, взаимодействуя с ними в процессе работы над кейсами.

Full-time программы. Возможность учиться на опыте коллег является одной из причин того, почему классические MBA-программы задумывались для участников, имеющих профессиональный опыт, с их отрывом от работы и полным погружением в учебный процесс. И сегодня эта тенденция сильна в ведущих бизнес-школах («Рэнкинги бизнес-школ» см. на сайте www.fd.ru – Прим. ред.). Таким образом, кроме денег обучение по программе MBA требует существенных инвестиций времени (также см. «CAPEX и OPEX проекта MBA» на стр. 113).

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Александр Романов, заместитель начальника департамента корпоративных финансов ОАО «РЖД»

Обучение в хорошей бизнес-школе требует огромных затрат со стороны студента – как минимум

финансовых и временных. Также на полтора-два года вы выпадаете из общения с семьей и друзьями, поскольку все вечера и выходные будут заняты учебой. На работе, скорее всего, тоже временно снизится эффективность. В некоторых компаниях, особенно тех, где качественное образование не встроено в корпоративную культуру, руководство зачастую воспринимает обучение как некую разновидность поощрения, что может негативно сказаться на краткосрочных карьерных перспективах студента.

Таким образом, прежде чем решиться на такой шаг и потратить полтора-два года жизни и порядка 200 тыс. долларов, необходимо четко понять, зачем это нужно и как оно вписывается в долгосрочный карьерный план.

Если рассматривать формат Executive MBA, который нацелен на состоявшихся менеджеров в возрасте 27–45 лет, то можно выделить следующие цели:

- систематизация существующего управленческого опыта;
- развитие лидерских качеств и навыков межличностных взаимоотношений;
- приобретение недостающего образования и навыков;
- возможность попробовать себя в новой роли во время бизнес-симуляций (например, в реальной жизни CFO, а делаешь задание для рабочего цеха или менеджера по продажам);
- приобретение огромного количества (и иногда – отличного качества) контактов в разных странах;
- понимание сути глобального бизнеса;
- возможность объездить мир не как турист, а как стажер или консультант для реальных компаний.

Многие заменяют эти семь пунктов одним интегральным: «приобретение понимания как производить изменения».

Я принципиальный противник понятия «западное образование». В бизнес-образовании нет географических рамок, так как бизнес глобален. Например, на одном из курсов «супер-западной» программы мы изучали основы структуры и устава коммунистической партии Китая, на предмете Venture Capital мы решали кейс по запуску фонда прямых инвестиций во Вьетнаме, а международные семинары проходили в Бразилии, Аргентине, России, ЮАР, Индии и Китае.

На мой взгляд, образование можно считать «западным» или «восточным» лишь с позиций географического бэкграунда основной массы студентов и месторасположения кампусов. Так, есть бизнес-школы и отдельные программы с фокусом на студентов из Азии или, например, Силиконовой долины. Это облегчает логистику и дает возможность общения с целевой аудиторией, если вы планируете развитие карьеры или бизнеса в этих регионах. При этом учебные программы «восточных» и «западных» школ совпадают на 99 процентов.

Мне часто с иронией задают вопрос о применимости «западного» образования в России, особенно в государственных компаниях. Я твердо убежден, что MBA дает универсальные навыки делового администрирования, как это и следует из названия. Закончив эту программу, вы должны уметь управлять любой организацией, включая струнный квартет, команду альпинистов, стартап, инвестиционный фонд, департамент полиции Нью-Йорка, пивзавод, авиакомпанию, железную дорогу, благотворительный фонд. Пожалуй, единственное исключение сделано для госорганизации в чистом виде, такой как министерство. Хотя



ШФД

Приобрести новые знания и опыт вам помогут онлайн-курсы «Школы финансового директора». Карта с кодом доступа к Школе вклеена на обложке этого номера журнала «Финансовый директор». Если вы по каким-то причинам не получили код, напишите нам об этом по адресу school.fd@school.fd.ru

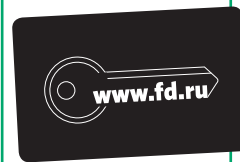


ТАБЛИЦА. Классификация распространенных образовательных программ

ОРГАНИЗАТОР ОБУЧЕНИЯ	ДЛИТЕЛЬНОСТЬ ПРОГРАММЫ		
	КРАТКОСРОЧНЫЕ	СРЕДНЕСРОЧНЫЕ	ДОЛГОСРОЧНЫЕ
ВУЗ / Бизнес-школа	Семинары, тренинги, мастерские, вебинары	Программы профессиональной подготовки (переподготовки) Корпоративные программы развития и обучения	Программы подготовки магистров делового администрирования (МВА)
Корпоративный университет		Корпоративные программы развития кадрового резерва	Корпоративные программы подготовки магистров делового администрирования (МВА)
Тренинговая компания / независимый провайдер образовательных услуг		Курсы по отдельным дисциплинам Комплексные среднесрочные программы (например, мини-МВА)	
Независимые консультанты / коучи		Программы индивидуального характера (например, коучинг, образовательный консалтинг)	
Организаторы массовых онлайн-курсов		Курсы по отдельным дисциплинам	

я лично знаю примеры выпускников, которые сразу после окончания программы получили мощные продвижения по госслужбе.

Не стоит ожидать немедленных результатов от обучения по программе МВА. Хотя мне удалось еще во время учебы реализовать несколько важных проектов благодаря появившимся знакомствам, а также провести давно назревшие изменения в блоке моей функциональной ответственности в компании намного быстрее и эффективнее, чем до учебы. В целом, несмотря на колоссальную нагрузку и прессинг, можно сказать, что это были лучшие годы моей жизни.

Часто возникает вопрос соотношения МВА и АССА. Я считаю, что эти программы являются абсолютно разными: АССА – hard quantitative skills (навыки расчетов), МВА – soft leadership skills (лидерские качества), но взаимодополняющими. В идеале АССА должно предшествовать МВА, особенно если у студента отсутствует базовое «западное», а лучше сказать «мировое» образование, либо если его бэкграунд не связан с экономикой и финансами. Я свой выбор сделал – спустя два года после получения степени MBA от London Business School и Columbia Business School решил возобновить и довести до конца свою АССА программу.

Part-time программы

Рост спроса на бизнес-образование в трансформационных экономиках и глобализация деятельности в области образования в последние 20 лет привели к активному распространению МВА-программ по всему миру и развитию их альтернативных форматов, прежде всего различных форм part-time обучения. В настоящее время на рынке представлено много модульных, заочных, очно-заочных, вечерних и даже онлайн-программ, что можно считать ответом индустрии бизнес-школ на рост конкуренции в области образовательных продуктов.

Логика здесь проста. У огромной армии менеджеров на развивающихся рынках не всегда есть возможность пусть даже временно приостановить работу для получения образования. При этом их потребности в повышении уровня управленческих компетенций, как и конкуренция на рынке труда, огромны. И part-time программы МВА задуманы как определенное решение этой проблемы. Кстати, именно такой тип программ преобладает на российском рынке бизнес-образования.

CAPEX и OPEX проекта MBA

Основные статьи расходов:

- стоимость самой программы;
- стоимость участия в зарубежных модулях (часто оплачивается отдельно от основной программы);
- затраты на учебные материалы, участие в конференциях, подписку и др.;

- расходы на проживание (в случае учебы в другом городе или стране);
- транспортные расходы (в случае учебы в другом городе или стране);
- стоимость жизни (потребительская корзина слушателя, особенно когда место учебы

и проживания расположено в другом городе или стране);

- альтернативные издержки слушателя в виде недополученного дохода (в случае full-time программы), скорректированные на возможность получения дохода от выполнения платных проектов во время обучения.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Дмитрий Лисиченко, начальник управления финансовой и аналитической отчетности ВТБ24 (получил степень MBA в РАНХиГС)

Как и в любом явлении, у российского MBA есть свои плюсы и минусы. И что из них перевесит, сильно зависит от личных обстоятельств потенциального участника программы.

К явным плюсам я бы отнес:

- безотрывность от производства, то есть отсутствие необходимости бросать текущую работу и уезжать на пару лет в другую страну;
- отсутствие языкового барьера (для тех, у кого знаний иностранного языка недостаточно для полноценного обучения и общения в зарубежной бизнес-школе);
- обучение, учитывающее российский бизнес-контекст;
- разумный бюджет программ, а также возможность сохранить текущий уровень дохода во время обучения;
- возможность установить деловые связи с представителями отечественных компаний. Ведь, как известно, бизнес-образование – это не только и не столько получение новых знаний, сколько профессиональное общение.

В то же время некоторые моменты в наших MBA-программах требуют усовершенствования. К ним можно отнести:

- академичность преподавания – многие преподаватели не являются активными практиками и тяготеют к традиционной лекторной форме проведения занятий;
- сильная поляризация преподавательского состава – относительно небольшое количество очень интересных преподавателей высокого уровня, остальные, к сожалению, не вполне соответствуют ожиданиям;
- недостаточный уровень практических занятий, вовлечения слушателей в решение прикладных задач;
- отсутствие международного признания дипломов, включая российские представительства крупных иностранных компаний и банков;
- отсутствие в большинстве случаев прямой связи между получением диплома MBA и карьерным ростом.

Следует отметить, что сегодня получение управленческого образования и профессиональное развитие являются необходимыми условиями для управления карьерой, вопрос, учиться или не учиться, не стоит. Соответственно,



Обязательно прослушайте лекцию «Инвестиционный менеджмент», которую читает Сергей Березовка, финансовый директор компании «Зика Россия», лауреат национальной премии «Финансовый директор 2013». А для этого сначала вам надо записаться в нашу Школу! На сайте www.school.fd.ru нажмите кнопку «Записаться в школу». Далее введите запрашиваемую информацию. Все, теперь можно переходить к курсам, смотреть видеозаписи, дополнительные материалы и выполнять тестирование.

российские программы MBA являются одной из доступных альтернатив, а возможность получения двойных дипломов на совместных программах российских и иностранных бизнес-школ позволяет совместить положительные стороны каждого из вариантов – обучения здесь и там.

Рекомендации

Решив получать степень MBA и выбирая подходящую программу, четко оцените свои ожидания от этого проекта. Возможно, в результате обучения вы хотите добиться:

- **целей по максимуму:** личностный рост, развитие компетенций, качественно новое общение, взгляд на вещи с ранее немислимых позиций и, как следствие, трансформация себя;
- **более скромных целей:** получить корочку и перекрыть ею диплом инженера или просто поучиться на MBA.

Не бывает неправильных целей. Но бывает несоответствие фактических целей и возможностей бизнес-школы помочь в их реализации. Вы же не ожидаете от себя личностного роста, вдохновения и инновационных идей от вечерних посиделок после работы за партами-артефактами советского вуза, слушая лекцию преподавателя, который видел их новыми? Но и не приходите послушать преподавателя и узнать что-то новенькое в школу с тройной аккредитацией, где сами правила игры предполагают, что роль участников в совместном создании образовательного процесса порой даже более значима, чем роль инструктора (также см. «Качество MBA-программ определяется аккредитацией». – Прим. ред.).

Далее предстоит нелегкий выбор программы и бизнес-школы, которых в мире около 15 тыс. И хотя исчерпывающего и универсального перечня советов нет и не может быть, получить максимум отдачи от любой программы помогут три принципа.

Принцип 1. Выход из зоны комфорта. На этапе выбора программы он заключается главным образом в выборе местоположе-

ния школы. К счастью, маркетинговая уловка российских школ о большей локальной применимости знаний, полученных в России, звучит все реже. Новые ситуации, места, люди – это важнейшая часть обучения, и вряд ли выбор школы исходя из близости к дому или к офису будет верным решением. Если учеба в другой стране не соответствует вашей текущей ситуации, можно поискать программу в другом городе.

Принцип 2. Творчество не терпит суеты. Образование – творческий процесс, для которого нужно сознательно находить время. Вечернее обучение на программе MBA наименее эффективно: сложно думать о творчестве в промежутке между двумя рабочими днями, когда еще нужно найти время на сон, семью и перемещения между домом, работой и бизнес-школой. И если full-time программа однозначно не для вас, то занятия по выходным однозначно выигрывают по сравнению с вечерними, а модульный формат с регулярным погружением в учебу на две-три недели выигрывает еще больше.

Принцип 3. Проактивный подход и вовлеченность. Вы получите от программы ровно столько, сколько сможете забрать, но вряд ли это можно сделать без усилий. Вовлеченность, общение и активное взаимодействие со всеми, кого вы встречаете на программе, расширит ваши горизонты и поможет придать динамику не только вашему обучению, но и обучению ваших коллег. Лекции как односторонний метод передачи информации заметно уступают интерактивным формам обучения. На MBA-программах основными спикерами должны быть слушатели! Вам не комфортно? Отлично, скорее всего, вы на верном пути!

Личный опыт

Ольга Маловецкая, Ситибанк (г. Лондон), АССА, получила степень MBA в бизнес-школе HEC Paris и бизнес-школе Wharton. Основными двумя факторами для выбора западной программы MBA для меня были:

Качество MBA-программ определяется аккредитацией

Наиболее авторитетные аккредитации в мире присуждаются:

- AACSB (The Association to Advance Collegiate Schools of Business) – Ассоциация по развитию университетских школ бизнеса (г. Тампа, штат Флорида);

- AMBA (The Association of MBAs) – Ассоциация MBA (г. Лондон);
- EQUIS (European Quality Improvement System) – Европейская система улучшения качества, учрежденная Европейским

фондом развития менеджмента (г. Брюссель).

Признание всеми тремя ассоциациями дает бизнес-школе тройную корону – символ престижа и соответствия общепринятым практикам и стандартам.

- место школы в нескольких мировых рейтингах (как объективная оценка качества программы);
 - возможность после завершения обучения продолжить карьеру в Европе.
- Помимо самого образования такой выбор имеет еще несколько плюсов:
- возможность понять, насколько комфортно живется вне родины без необходимости полного переезда;
 - практика коммуникации и работы с людьми многих национальностей (в моей школе их было около 40);
 - международный диплом, дающий возможность найти работу в большинстве иностранных компаний за рубежом;
 - появление огромного количества связей по всему миру.

Среди минусов можно отметить временные и материальные затраты на переезд и адаптацию в другой стране, а также необходимость принятия факта неопределенности развития карьеры после обучения.

Завершение программы дало мне возможность полностью перестроить свою жизнь: найти работу в Лондоне в международном банке, поменять индустрию (до поступления на учебу я работала в сфере финансового контроля в московском офисе ТНК-ВР), научиться быстро адаптироваться к изменениям.

Выгода от инвестиций для меня была однозначна, и она выражается не только в материальной стороне вопроса (повышение зарплаты и позиции в компании), но и в приобретении новых навыков, опыта, знаний и большого количества интересных и полезных контактов.

Краткосрочное обучение

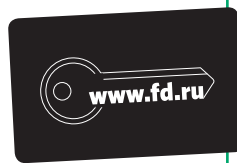
Широко представлены на рынке и программы, длящиеся от нескольких часов до одной недели. А наиболее распространенным форматом среди них является двухдневный семинар (больше направлен на передачу знаний) или тренинг (отработка навыков). И хотя золотой век таких программ на российском рынке завершился в 2008 году, чему послужил катализатором финансово-экономический кризис, определенная активность в этом сегменте наблюдается и сейчас. Понимая особенности краткосрочных программ, потенциальные участники смогут получить максимальную пользу от них.

Особенности формата. Поскольку отечественная система бизнес-образования (как и бизнес) развивается, активно адаптируя уже сложившиеся на зрелых рынках технологии, важно видеть отличия и специфические особенности российского краткосрочного



WWW.FD.RU

Подписчики журнала, зарегистрированные на сайте www.fd.ru и активировавшие код доступа, могут скачать рейтинги бизнес-школ и сравнительную таблицу краткосрочных программ обучения в России и за рубежом. Карта с кодом доступа подписчика вклеена на обложке этого номера журнала «Финансовый директор».



открытого обучения (сравнительную таблицу программ в России и за рубежом см. на www.fd.ru – Прим. ред.). О специфике такого формата на отечественном рынке часто говорят продавцы самих программ, обещая участникам простые решения, только практику, минимум теории и за два дня научить решать любые проблемы. Это отлично иллюстрирует, например, появление слов «в кризис» в названиях огромного количества семинаров в непростой период 2008 года.

Ренессанса рынка краткосрочного обучения в России не ожидается, и даже бывшие его лидеры в последние годы были вынуждены перепрофилироваться или существенно сократить операции, а то и вовсе уйти с рынка. В то же время ситуация с краткосрочным обучением меняется в лучшую сторону с развитием корпоративного формата. Эффективность таких программ повышается благодаря тому, что:

- учитывается контекст конкретной компании;
- у всех участников общие организационные проблемы, частью решений которых является данное обучение;
- программа может быть адаптирована под требования компании.

В целом корпоративный формат соответствует характеристикам краткосрочного обучения «у них». Но громоздкость структур многих компаний, отвечающих за обучение, часто настолько искажает цели заказчика, что учебный продукт перестает решать задачи, для которых создавался.

Рекомендации. Получить максимум пользы от участия в краткосрочных программах помогут следующие советы.

Совет 1. Не ответы, а вопросы. Рассматривайте обучение не как способ получить ответы на вопросы и решение проблем, а средство постановки вопросов и уточнение своего понимания проблем, которые следует решать. Сказанное справедливо даже в совсем не очевидных, на первый взгляд, случаях. Например, вы прослушали

вебинар, посвященный последним изменениям в законодательстве (как, вы до сих пор ходите на очные семинары по зачитыванию вслух новых нормативных актов?).

Совет 2. Один день – одна мысль. Переборите желание вытянуть максимум из курса, а найдите в течение семинара одну свою мысль или идею и проживите ее. Первый шаг в реализации этого принципа – изменить отношение к процессу и не поддаваться соблазну, увидев толстую папку с раздаточными материалами, спросить преподавателя: «А мы успеем пройти все слайды?»

Совет 3. Принцип мозаики. Важно видеть широкий контекст, частью которого является обучение. Частью каких проблем, ситуаций стало решение об участии в программе? Как оно соотносится с другими событиями, с прошлым, настоящим и будущим? Осознанное придание смысла делает контент семинаров прикладным, и это – задача участника семинара, именно он отвечает за собственное обучение.

ЛИЧНЫЙ ОПЫТ

Анна Короткова, финансовый директор ООО «АБИ Молл»

Главная ценность краткосрочных семинаров и тренингов в том, что консультанты с высокой квалификацией, умноженной на большой багаж информации о передовом опыте развитых компаний, дают вектор движения мысли в нужном направлении. Это зачастую важнее, чем получение простого набора информации, который можно почерпнуть из разных источников, таких как книги или интернет, или неких шаблонных решений. Что касается формата проведения, то, на мой взгляд, в ряде случаев такие мероприятия более эффективно проводить в формате вебинаров или видеотрансляции. Это дает возможность не выпадать из рабочей среды, а также вовлечь в процесс обучения своих сотрудников и обсуждать с ними новую информацию в контексте деятельности своей компании прямо в процессе образовательного мероприятия! Такой подход мы практикуем уже несколько лет и довольны комбинацией очного и онлайн-обучения.

Программы профессиональной переподготовки

Это среднесрочные образовательные программы, которые:

- либо сфокусированы на тематическом направлении (например, финансы, маркетинг, общий менеджмент, лидерство);
- либо являются попыткой познакомить за более короткий срок с содержанием длительных программ (например, mini-MBA).

Находясь между долгосрочным и краткосрочным обучением, программы профессиональной переподготовки могут включать как плюсы обоих видов программ, так и быть комбинацией их слабых сторон:

- в первом случае, встречающемся довольно редко, участники получают возможность всесторонне и глубоко изучить интересующее их направление;
- во втором случае, наиболее распространенном, есть риск того, что эффект от обучения будет достаточно неопределенным.

Рекомендации. Советую начинать с принципа мозаики и ответить на вопросы:

- как обучение вписывается в более широкий контекст и как согласуется с глобальными целями собственного развития;
- не является ли приставка «mini» установкой на слишком радикальное масштабирование вниз объема проекта MBA;
- или, напротив, не является ли лучший в своем роде курс от единственного организатора такого обучения разумной альтернативой более длинной программе?

Новые веяния

Среди новых трендов нельзя не отметить массовые открытые онлайн-курсы, где могут дистанционно учиться одновременно тысячи пользователей. Наиболее известной из таких площадок является Coursera:


- количество предлагаемых ею курсов от более чем 100 лучших университетов мира перевалило уже за шесть сотен;
- количество студентов исчисляется миллионами;

- доступ к большей части курсов бесплатный.

Особенности формата. Обучение в рамках данного формата построено на поэтапном овладении предметом путем:

- просмотра видео-лекций;
- выполнения домашних заданий;
- общения с другими участниками на форумах, в виртуальных рабочих группах, в процессе взаимной оценки заданий.

И хотя дистанционное обучение не в состоянии заменить социальную природу образовательного процесса и непосредственное взаимодействие профессионалов, прохождение онлайн-курса может быть полезным тем, кто хочет подтянуть свои знания по определенному предмету или привести их в систему, либо просто сверить часы с актуальным состоянием предмета и соответствующей отрасли знаний.

Основная рекомендация. Регулярность занятий и дисциплина. Нередко велик соблазн убедить себя в том, что лекцию можно прослушать позже, задание выполнить, когда будет время. При таком подходе есть риск не успеть оглянуться, как курс уже завершен, а вы еще и первую лекцию не осмыслили. Что касается выбора курса и постановки собственных целей – то советы, приведенные в статье не будут лишними при принятии решения об обучении. 

Деловые предложения

На правах рекламы

ПИТАНИЕ

ОБЫЧНЫМИ ПРОДУКТАМИ

Может нормализовать вес, давление, уровень холестерина и сахара в крови.

Это доказали авторы разработанной в Германии программы

«МЕТАБОЛИК БАЛАНС»

реклама

www.metabolic-plan.ru