amplua insights

www.amplua.ru

Современные подходы к обучению руководителей промышленных предприятий

Основано на данных
Центра исследований и аналитики Amplua Insights

Компания «Амплуа», ©, 2010-2011

amplua insights

Где учат руководителей эффективно

1 2 3

www.amplua.ru

Место	Рейтинги		
	Amplua Insights «Лучшие компании в развитии лидеров в России», 2010	Leadership Excellence 2010 - 2011 Top Leadership Development Programs (категория «Крупные компании - более 2 000 сотрудников»)	Business Week/Hay Group BEST COMPANIES FOR LEADERSHIP, 2009
1	**Mars**	IBM	General Electric
2	**Procter&Gamble**	**General Electric**	**Southwest Airlines**
3	**Coca-Cola**	**Boeing**	**3M**
4	МТС	Procter & Gamble	Procter&Gamble
5	Google	Ritz-Carlton Hotels	ACCENTURE
6	Не выделялись	Sun Microsystems	WAL-MART STORES
7		Fed Ex/ELI	**NESTLE**
8		Microsoft	Coca-Cola
9		Qualcomm	MCDONALD'S CORPORATION
10		Intel	INFOSYS

amplua insights

Обучение, как технология

www.amplua.ru

Задачи «производства» менеджеров:

- Выпустить качественный продукт (руководителей с нужными компетенциями),
- Выпустить в нужном объеме (столько, сколько нужно компании)
- Выпустить с оптимальными затратами

Подходы к производству:

- Конвейер – общие для всех программы обучения
- Ручная сборка – Индивидуальные Планы Развития
- Контроль качества = оценка эффективности обучения руководителей:
  1. ассессмент компетенций
  2. оценка результативности
  3. исследование вовлеченности персонала
  4. получение тех результатов, ради которых затевается обучение руководителей

amplua insights

Связь с системами предприятия

www.amplua.ru

1. стратегическим планированием, в том числе прогнозированием, какие лидеры будут необходимы компании
2. планированием производства и численности персонала, в том числе руководящего состава
3. подбором на руководящие позиции, как с внешнего, так и внутреннего рынка труда
4. планированием преемственности и подготовкой кадрового резерва
5. управлением знаниями
6. управлением результативностью (по целям, по KPI)

Компетенции – основа обучения, как технологии

Два подхода:

- Добавление новых компетенций при продвижении вверх по карьерной лестнице

Модель лидерских компетенций

2. Развитие одного набора компетенций независимо от уровня должности

amplua insights

www.amplua.ru

Особенности обучения руководителей в промышленных компаниях

amplua insights

Образование и ответственность

www.amplua.ru

- Техническое (инженерное) – у большинства руководителей промышленных компаний:
  - Системное мышление
  - Повышенная требовательность к содержанию программы и личности преподавателя

2. Ответственность не только за бизнес результаты, но и за жизни вверенных людей
   - Учить управлять производственным процессом, людьми, знаниями, навыками и лояльностью, как инструментом снижения травматизма

amplua insights

Специфика работы и выбор профессии

www.amplua.ru

3. Необходимо воодушевлять людей на однообразную и порой тяжелую работу
   - Учить навыкам поддержки интереса к однообразной работе и навыкам воодушевления на рацпредожения, которые, в том числе, могут облегчить непростой труд

4. Мотив попадания на производство
   - Любят профессию (металлург, машиностроитель, горняк), а не мечту об управленческой карьере - ментально больше инженеры, чем управленцы
   - как можно раньше выделять потенциальных ребят, т.к. они могут и не подозревать о своем таланте руководителя

amplua insights

Карьерный путь и «сответскость» опыта

www.amplua.ru

5. Долгий карьерный путь от рабочего.
   - есть ошибочные карьеры, когда на руководящую позицию продвигали не потенциального управленца, а хорошего специалиста

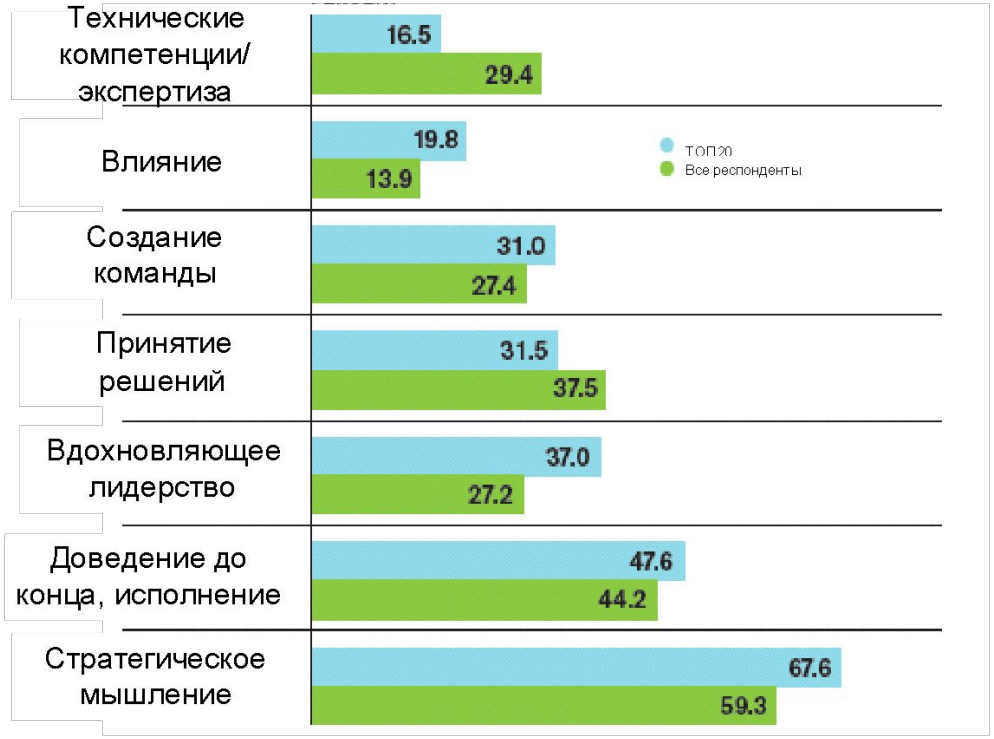
6. Советский опыт руководителей – перестал быть мешающим фактором
   - в странах бывшего соцлагеря этот вопрос не обсуждается вовсе
   - приходит признание достоинств советской управленческой школы

amplua insights

www.amplua.ru

Чему и как учат руководителей промышленных предприятий

Что ценят в лидерах
«BEST COMPANIES FOR LEADERSHIP 2009»



Развитие стратегического мышления:

- Участие в стратегических проектах своей компании и других компаний
- Спикеры, дающие «взгляд сверху» - отраслевые эксперты, гуру ведения бизнеса, бизнес мыслители

www.amplua.ru

amplua insights

Не тренинг управленческих навыков, а система развития лидерства

www.amplua.ru

- Лидерство многогранно, свое для каждой компании
  - Создаются комплексные программы развития лидерства – серии увязанных между собой тем обучения и методов развития
- Некоторые компании не используют термин лидерство. Часто лидерство и менеджмент – суть одно и то же
  - Программы обучения руководителей и лидеров похожи

Система обучения и развития руководителей

amplua insights

www.amplua.ru

Открытие программы

Выступление ГД:
Лидер в компании
Ожидания от лидеров
Трансляция ценностей
0.5 дня

Тренинг

Лекции (академическая среда, внутренние и внешние бизнес эксперты)
Воркшопы
Практические сессии
12 дней/год

Развитие

Наставничество (для всех)
Коучинг внешн. (опционально)
12-18 ч/год/чел
Самоанализ, чтение, аудио

Тренинг менеджерских навыков:

Баланс жизнь-работа
Активное слушание
Обратная связь подчиненным
Презентация своих результатов
Презентация идей
Инструменты менеджера, работающие в нашей компании

Модули:

Стратегическое мышление и понимание бизнеса
Ситуация в отрасли
Взгляд на другие рынки
Системы, процессы и инновации
Мотивация и вдохновление подчиненных
Коучинг
Создание команды

Обучение в проектах

Проработка бизнес проектов от ГД и СД
Социальные проекты
3-4 дня установочных сессий/год

Программа обучения и развития руководителей

1 год

amplua insights

www.amplua.ru

- **В основе программ обучения и развития руководителей – понимание своих сильных сторон и стиля лидерства.**
- Понимание других идет от понимания себя. Осознание себя дает почву для эффективного усвоения полученных знаний и мотивации применять полученные навыки. Как показывает опыт CCL (Center for Creative leadership), глобального провайдера развития лидерства, программы, имеющие в своей основе оценку и анализ качеств лидера, более эффективны.
- Пожалуй, самые популярные инструменты понимания себя для руководителей – MBTI и оценка 360, но при обязательном условии проведения профессиональной обратной связи по результатам оценки и учета результатов при составлении ИПР (Индивидуальный План Развития).
-

amplua insights

www.amplua.ru

Информация об «Амплуа»

О центре исследований и аналитики
Amplua Insights

www.amplua.ru

amplua broker

Брокерские услуги
в управлении персоналом

amplua insights

Центр исследований и аналитики

ВЫСТАВКА И КОНФЕРЕНЦИЯ
HR&TRAININGS EXPO

Выставка &
конференция
по обучению, развитию,
мотивации персонала

TRAININGS INDEX

Исследование и Премия
в области обучения и
развития персонала

TRAININGS.RU
ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА

Отраслевой портал

Мастер-классы
для HR и T&D специалистов

Компания «Амплуа»

amplua insights

www.amplua.ru

amplua insights

Центр исследований и аналитики

- Проводит исследования рынка обучения, развития и мотивации персонала: тенденции, спрос-предложение, структура рынка
- Организует бенчмаркинг и премию в области корпоративного обучения Trainings INDEX
- Проводит исследования внутренней и внешней среды компаний:
  - тенденции и лучшие HR практики в России и за рубежом,
  - вовлеченность персонала и оценка бренда работодателя,
  - оценка качества и эффективности

amplua insights

Контакты

www.amplua.ru

Юлия Ужакина
управляющий партнер

+ 7 (495) 941-4582
+7 (925) 005-69-61
uzhakina@amplua.ru

www.amplua.ru