



[www.amplua.ru](http://www.amplua.ru)

## Современные подходы к обучению руководителей промышленных предприятий

Основано на данных  
Центра исследований и аналитики Amplua Insights

Компания «Амплуа», ©, 2010-2011



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	<b>Mars</b>	IBM	General Electric
2	<b>Procter&amp;Gamble</b>	<b>General Electric</b>	<b>Southwest Airlines</b>
3	<b>Coca-Cola</b>	<b>Boeing</b>	<b>3M</b>
4	MTC	Procter & Gamble	Procter&Gamble
5	Google	Ritz-Carlton Hotels	ACCENTURE
6	Не выделялись	Sun Microsystems	WAL-MART STORES
7		Fed Ex/ELI	<b>NESTLE</b>
8		Microsoft	Coca-Cola
9		Qualcomm	MCDONALD'S CORPORATION
10		Intel	INFOSYS

## 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. ассесмент компетенций
  2. оценка результативности
  3. исследование вовлеченности персонала
  4. получение тех результатов, ради которых затевается обучение руководителей

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



[www.amplua.ru](http://www.amplua.ru)

## Особенности обучения руководителей в промышленных компаниях



- 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

3. Необходимо воодушевлять людей на однообразную и порой тяжелую работу

- Учить навыкам поддержки интереса к однообразной работе и навыкам воодушевления на рацпредложения, 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



## 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



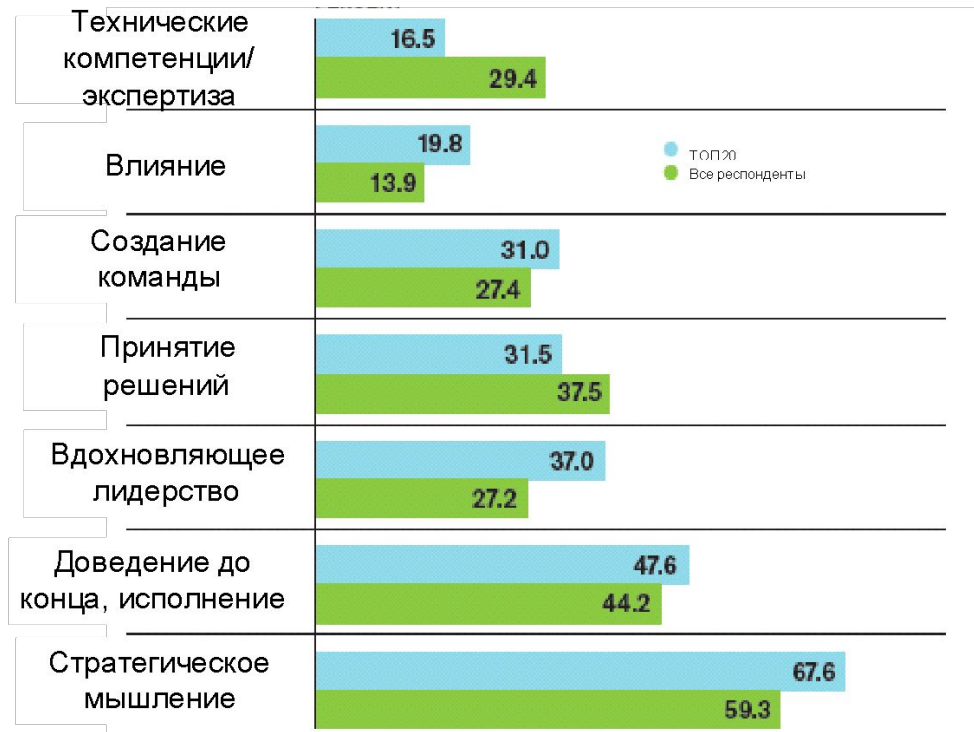
[www.amplua.ru](http://www.amplua.ru)

## Чему и как учат руководителей промышленных предприятий



# Что ценят в лидерах

## «BEST COMPANIES FOR LEADERSHIP 2009»

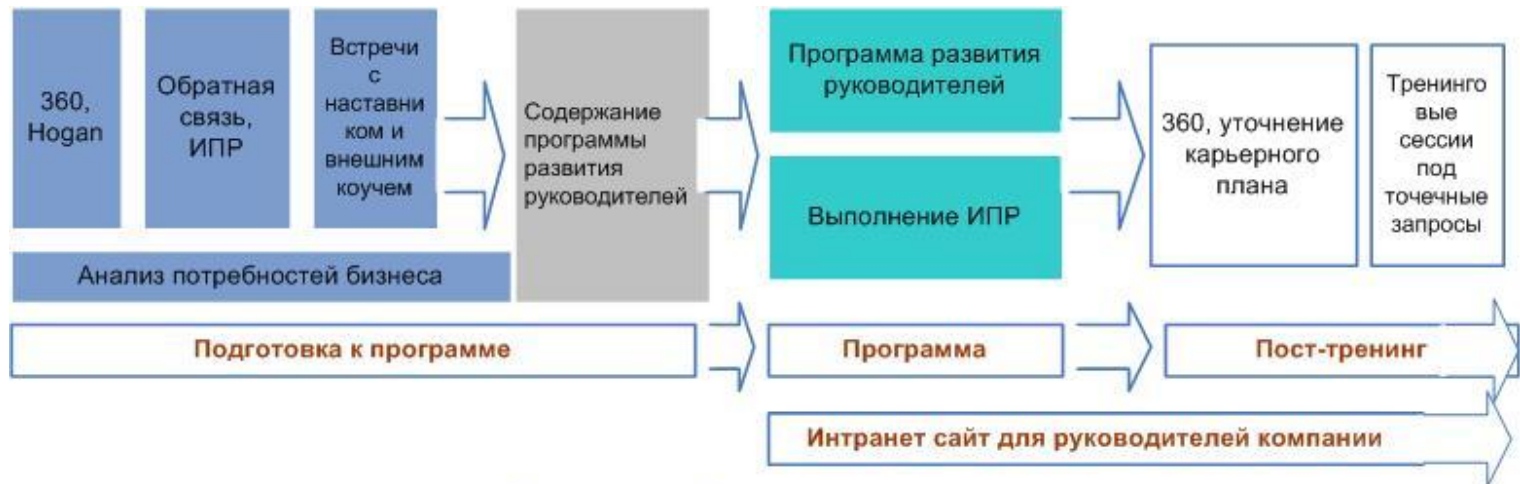


### Развитие стратегического мышления:

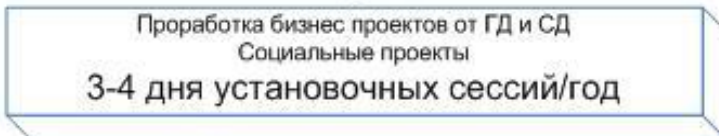
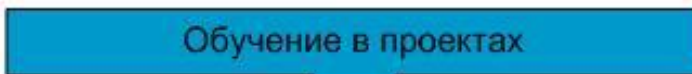
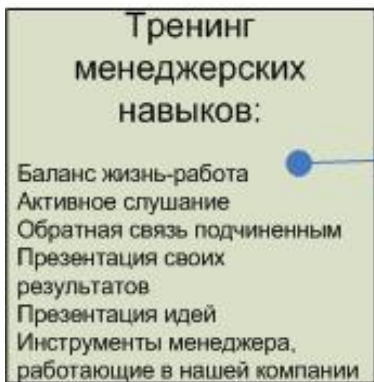
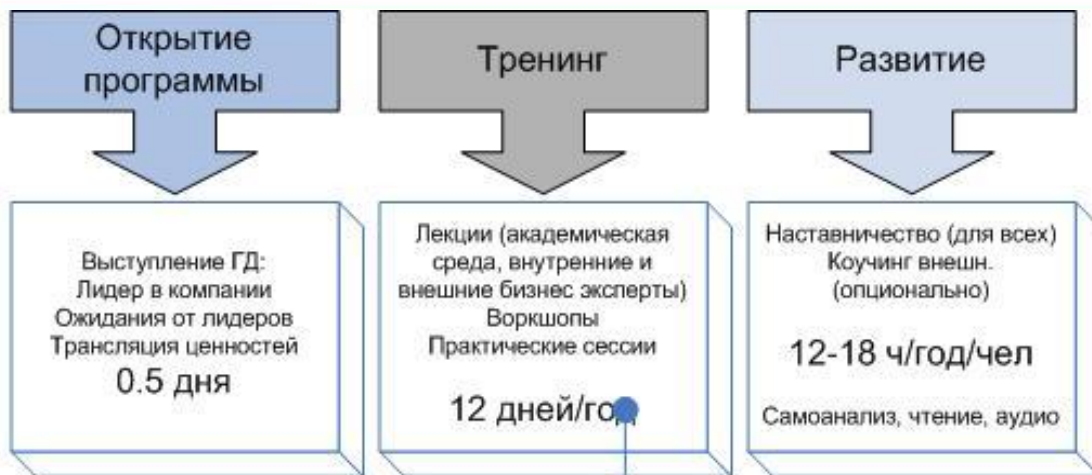
- Участие в стратегических проектах своей компании и других компаний
- Спикеры, дающие «взгляд сверху» - отраслевые эксперты, гуру ведения бизнеса, бизнес мыслители

# Не тренинг управленческих навыков, а система развития лидерства

- 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



**Программа обучения и развития руководителей**



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).
-



[www.amplua.ru](http://www.amplua.ru)

Информация об «Амплуа»



# О центре исследований и аналитики Amplua Insights



Брокерские услуги  
в управлении персоналом



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






## 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



## Юлия Ужакина

управляющий партнер

 + 7 (495) 941-4582

 +7 (925) 005-69-61

 uzhakina@amplua.ru

[www.amplua.ru](http://www.amplua.ru)