

---

# Обучение руководителей: достаточно ли профессионального обучения?

Оксана Алехина - бизнес-консультант, партнер ASD-Russia group, к.э.н., доцент MBA программ РАНХ и ГС при Президенте РФ, член международной Ассоциации консультантов ASD.

# Правила работы

---

- Вопросы приветствуются, задаются письменно, в чате.
  - Ответы на вопросы следуют по завершении содержательного блока.
  - Запись вебинара будет доступна для всех участников на сайте [hrm.ru](http://hrm.ru).
-

# План вебинара

---

1. 3 пути обучения взрослых: профессиональное обучение, самопознание, самосовершенствование. Концепция NALM.
  2. Принципы и инструментарий создания интегрированных программ обучения руководителей, основанных на методологии NALM.
  3. Российский и зарубежный опыт реализации интегрированных программ обучения и развития руководителей.
-

# Особенности работы руководителя

---

Любой руководитель в своей деятельности решает 3 вида задач:

1. Функциональные задачи, связанные с реализацией конкретной функции, выполняемой его подразделением.
2. Задачи, связанные с взаимодействием на разных уровнях: с коллегами, подчиненными, внешними контрагентами.
3. Задачи, связанные с развитием функции, коллектива, отдельных личностей в коллективе.



# Что это значит для обучения?

---

1. Обучение, связанное с достижением экспертности в функции и навыков в плане использования управленческих технологий. = профессиональное обучение В некоторой степени связано с внутренними, личностными изменениями.  
**мышление**
3. Обучение, связанное с развитием эмоционального интеллекта, лидерского стиля управления. = самопознание. В значительно большей степени связано с внутренними, личностными изменениями.  
**чувство**
4. Обучение, связанное с развитием творческого потенциала, укреплением воли к постоянному развитию. = самосовершенствование. В исключительно высокой степени связано с личностными

# Опрос участников

---

Выберите, пожалуйста, из 4 указанных векторов обучения 2 наиболее важных с точки зрения их актуальности для руководителей Вашей компании.

1. Обучение, связанное с достижением экспертности в функции возглавляемого подразделения.
  2. Обучение, связанное с формированием управленческих навыков.
  3. Обучение, связанное с развитием эмоционального интеллекта, лидерского стиля управления.
  4. Обучение, связанное с развитием творческого потенциала, укреплением воли к постоянному развитию.
-

# Наиболее актуальные темы обучения и развития руководителей по итогам опроса trainings.ru в 2011 г

---

- **Управленческие навыки** — 65% респондентов = **профессиональное обучение**
  - **Лидерство** — 54% респондентов = **? самопознание.**
  - **Управление изменениями** — 40% респондентов = **? самосовершенствование.**
-

# Предложение на рынке T&D (через анализ интернет-контента)

---

□ **Управленческие навыки** — 65% респондентов

При поисковом запросе в интернете «Развитие управленческих навыков руководителя» :

- 46 млн. ответов, преобладающее большинство предложений от провайдеров T&D – тренинг или программа, состоящая из нескольких тренингов.

□ **Лидерство** — 54% респондентов

При поисковом запросе в интернете «Развитие лидерских навыков руководителя»:

- 8 млн. ответов, примерно половина предложения предложений от провайдеров T&D – тренинг, встречается ассесмент плюс тренинг.

□ **Управление изменениями** — 40% респондентов

При поисковом запросе в интернете «Развитие навыков управления изменениями»:

- 39 млн. ответов, примерно половина предложений от провайдеров T&D – тренинг или программа, состоящая из



# А в чем собственно, суть проблемы?

---

- Самопознание и Самосовершенствование – это темы длинной в жизнь, их нельзя «освоить» за 1,2 или даже 5 тренингов. Поэтому, в отношении 2-го и 3-го вектора обучения важно создавать протяженные по времени программы, с большей степенью центрированности на отдельном участнике.
-

# Обучение взрослых Концепция NALM

---

Цель обучения взрослых – пробуждение воли к постоянному обучению и развитие чувства истины.

□ Получение знания – интеллектуальное развитие

Профессиональное обучение

□ Самопознание - душевное развитие

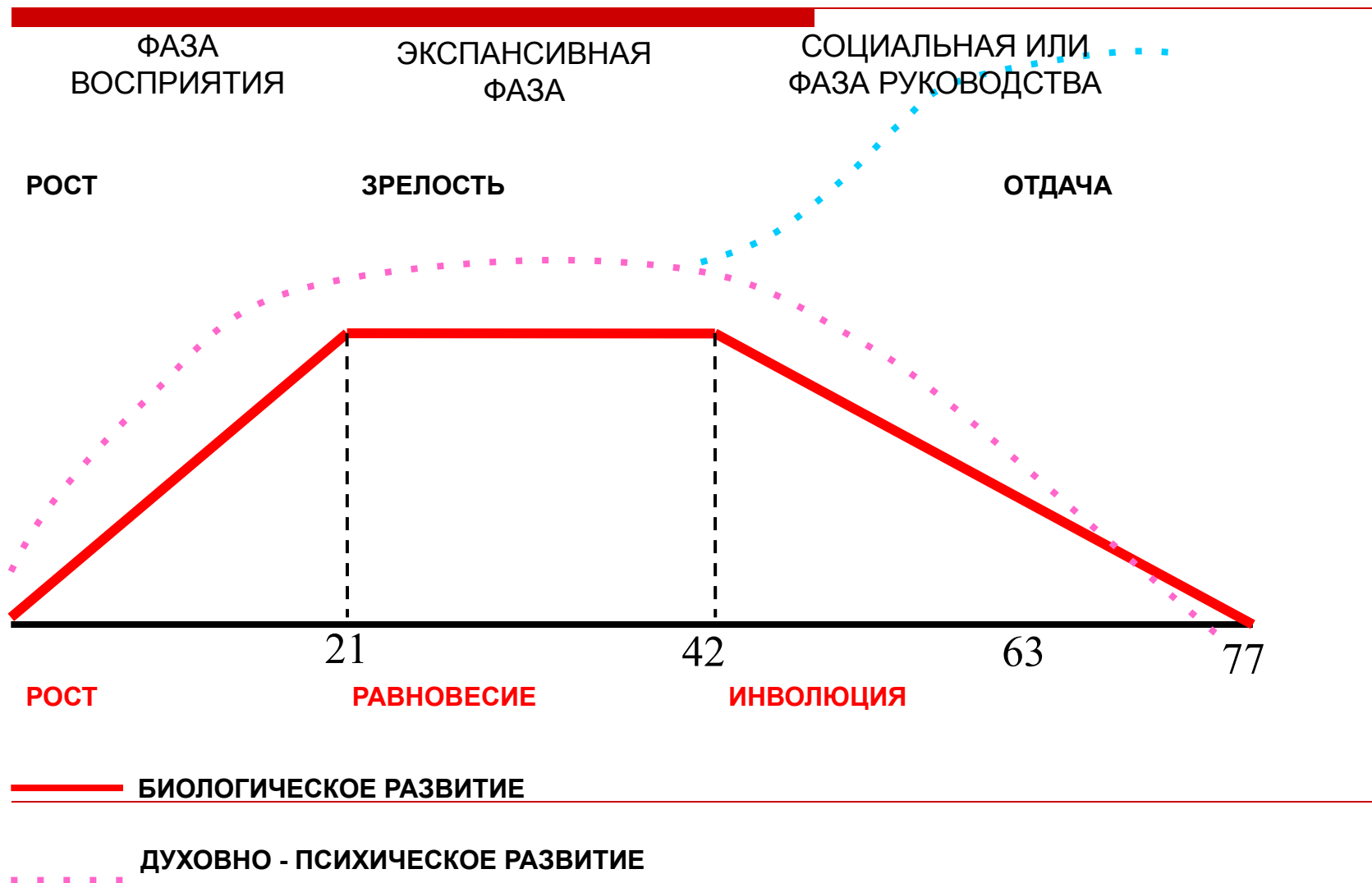
Обучение судьбой

□ Самосовершенствование – духовное развитие

Духовное обучение

---

# Возрастные закономерности развития человека



---

# Вопросы

---

# Принципы создания интегрированных программ обучения и развития руководителей

---

- Начинаем с топ-менеджеров и затем постепенно «спускаем» данный подход вниз
  - В первую очередь делаем ставку на профессионализм руководителей и только затем самопознание и саморазвитие
  - Общая длительность программы обучения и развития руководителей не менее 10-15 дней в год, из которых не менее 1/3 времени курсов посвящено самопознанию и саморазвитию.
  - Обучение руководителей высшего звена проводится внешними тренерами, консультантами. Обучение руководителей среднего звена проводится в том числе и самими топ-менеджерами.
-

# Самопознание: инструментарий

---

- Коучинг,
  - Психологическое консультирование,
  - Биографическая работа («обучение судьбой»),
-

# Биографическая работа

---

«Обучение судьбой» - это обучение через ситуации, с которыми мы сталкиваемся в нашей жизни. Судьба сталкивает нас с испытаниями, преодоление которых позволяет нам развить новые умения, стать более зрелыми, приобрести новые взгляды.

Цели «обучения судьбой»:

- Обзор событий прожитой жизни, постоянно возникающих проблем или трудностей, выявление лейтмотива своей жизни.
- Сознательное формирование своей собственной жизни: пересмотр собственных установок, принятие решений о необходимых изменениях в жизни, определение направлений своего дальнейшего развития.
- Принятие своей судьбы и ответственности за свою жизнь.

Существует 3 возможности работы в данном направлении:

- Индивидуальное биографическое консультирование
- Биографический семинар
- ~~Расширенный биографический курс «Инициатива в биографии».~~
- *Ближайший биографический семинар состоится 27-28 января 2012 г.*

# Самосовершенствование

---

- Цель саморазвития – становиться более совершенным человеком для того, чтобы интегрировать себя в этот мир в полной мере и вносить свой творческий вклад в развитие мира.
  - Становиться более совершенным человеком не означает добиваться большего внешнего успеха, зарабатывать больше денег или получать большее признание.
  - Скорее, это означает становиться более восприимчивым к запросам внешнего мира, становиться более человечным, ориентированным на служение и отдачу любимому делу, своему окружению, своей стране.
-



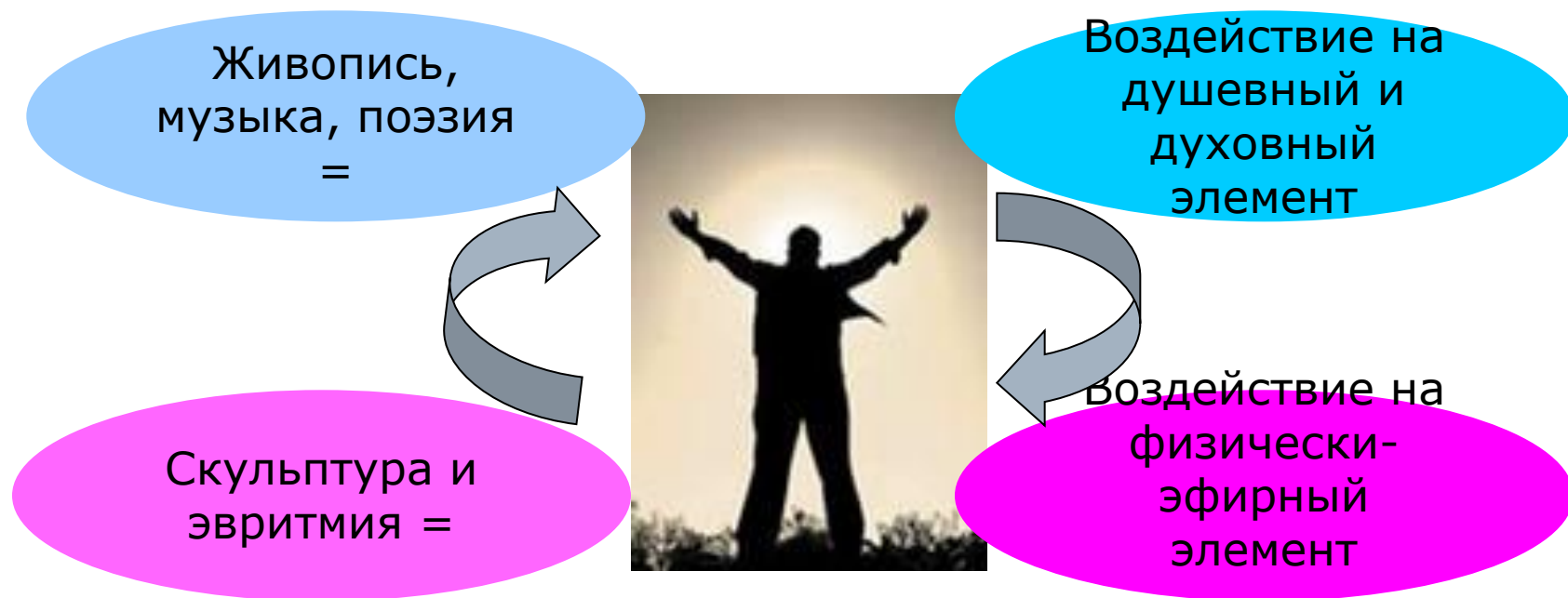
# Самосовершенствование: методы...

---

- Коучинг/индивидуальное консультирование, биографическая работа
  - Занятия искусством
  - Медитативная работа
-

# Занятия искусством: некоторые интересные факты...

---



# Занятия искусством: некоторые интересные факты...

---

С 1995 г. бизнесмены Северной Европы воспринимают музыкальные конференции как регулярные мероприятия.

Лекции Казиника стали частью эксклюзивного образования для высшего руководящего состава корпораций Дании, Норвегии, Финляндии и Швеции.

Его концепцию проверили на себе топ-менеджеры Ericsson, Tetra Pak, Volvo, Skania и крупнейших банков.

Когда финская энергетическая компания Fortum перестраивала свою работу, музыкант в течение месяца летал туда на самолете каждую неделю.

«Принципы культуры, которые я провозгласил, стали одной из основ строительства обновленной Fortum, – говорит М.Казиник

---

# Занятия искусством: акция «Корпоративная культура»...

---

В течение 4-х лет в г. Чебоксары несколько предприятий, участвующие в акции, устраивают выставки репродукций картин знаменитых художников. Полотна вывешиваются в столовых, вестибюлях, холлах - местах массового скопления работников. Экспозиции готовит местный выставочный центр "Радуга".

Результаты превзошли все самые смелые ожидания. Существенно выросла производительность труда, рабочие стали уравновешеннее и спокойней. В данный момент в эксперименте участвуют 23 организации в Чебоксарах, а также подключаются предприятия Самары, Ульяновска и Саратова.

Проведённый среди работников предприятий-участников опрос порадовал и удивил:

- *80% опрошенных сказали, что в их душе многое изменилось. Они стали спокойнее, уравновешеннее.*
  - *93% отметили, что чувствуют эмоциональную поддержку от картин.*
  - *больше половины опрошенных сказали, что у них появились любимые художники. В рейтинг «любимых» попали преимущественно отечественные художники. Особенно полюбились рабочим картины Шишкина, Левитана и Айвазовского*
-

# Результаты использования медитативной работы в высшем образовании США

---

- Проведенное исследование эффективности использования регулярных медитативных практик в высшем университетском образовании в Америке (6) показало, что благодаря медитативным практикам (mindfulness meditation) возможно:
    - существенно повысить академическую успеваемость студентов через рост их способности к быстрой и точной переработке информации, способности к длительной концентрации внимания на теме и т.п.
    - повысить эмоциональную устойчивость, сформировать позитивный психологический настрой и стрессоустойчивость.
    - развивать творческие способности и коммуникативную компетентность.
-

# Существующие риски

---

Предложение в области саморазвития уже на сегодня достаточно велико, при выборе конкретной программы и ведущего важно обращать внимание на следующее:

- Какая методология (психологическая, антропологическая, философская концепция) положена в основу? Не поленитесь узнать об этом больше и соизмерить это с Вашими личными ценностями/ценностями организации.
- Как ведет себя ведущий при контакте по телефону, мейлу и т.п. – убеждает прийти или пытается понять, что Вы хотите получить в итоге?
- Каковы отзывы и рекомендации? Если есть возможность, обязательно соберите рекомендации.
- Помните о том, что развитие – это процесс длительный, требующий многих усилий и не всегда приятный – следовательно, не верьте тем, кто обещает головокружительные результаты после 2-х дней тренинга.

Выбор инструментов, поддерживающих саморазвитие – это прекрасная возможность тренировки собственного чувства истины, которое есть главный источник для принятия верного решения.

---

# Вопросы

---

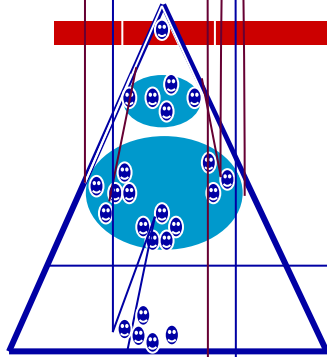
# Примеры интегрированных программ обучения и развития руководителей: Rifma Group

---

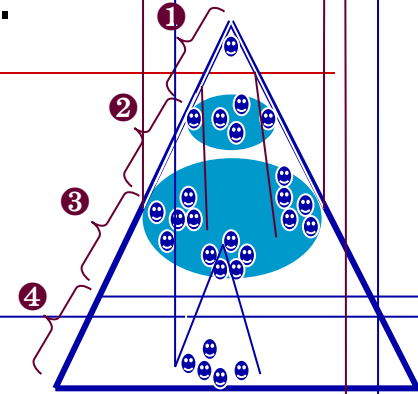
- Rifma Group
  - Российская розничная сеть премиум класса «Азбука Вкуса»
  - Google
  - General Mills
-



Многопрофильный холдинг Rifma Group, проект  
«Развитие менеджмента  
через коллегиальные формы работы», 2005-2006 гг.



**Задача проекта** – последовательная передача полномочий от ГД (владельца компании) топ менеджерам, и далее от топ менеджеров менеджерам среднего звена и работникам.



**Результаты (через 1 год после начала проекта)**

- Рост оборота и прибыльности Холдинга в 1.5 раза (предыдущие годы рост- 20-25%)
- Рост профессионализма менеджеров компании
- Поставлен процесс бюджетного управления
- Началось формирование службы персонала
- Разработана новая система материального стимулирования менеджеров и работников
- Заложены основы системного менеджмента и коллегиального управления (регулярные группы работают во всех бизнес подразделениях и подразделениях УК).

# Многопрофильный холдинг, проект «Развитие менеджмента через коллегиальные формы работы»

## Этапы проекта:

1. Определение направления развития компании в перспективе 3-х лет и постановка задач на ближайшие полгода.
2. Проведение исследования на предмет использования рабочего времени руководителей. Формирование проектных и регулярных групп, по выявленным наиболее актуальным вопросам взаимодействия руководителей и работников.
3. Работа регулярных и проектных групп: решение текущих, стратегических и проблемных вопросов, формирование навыков эффективной работы в группе и ведения группы (в течение полугодия под руководством консультанта). Проведение «Знаниевых» семинаров-тренингов.
4. Супервизия работы групп и далее самостоятельная работа регулярных групп, формирование и работа проектных групп (с начала 2006 г).

Осозна  
ние

Планирова  
ние

Реализа  
ция  
и  
МОНИТОР  
ИНГ

## Новый виток:

1. Проведение процедуры 360 для топ менеджеров и по ее результатам проведение 5 индивидуальных коучинг сессий в течение полугодия.
2. Подготовка и запуск интегрированной программы профессионального и персонального развития – Академии менеджмента.
3. ~~Далее проведение процедуры 360 для среднего менеджмента и проведение встречи по итогам оценки топ менеджерами.~~

# Многопрофильный холдинг - интегрированная Программа профессионального и персонального развития менеджеров – Академия менеджмента

---

**Цели:** Создать условия для профессионального и персонального развития менеджеров компании всех уровней.

**Структура программы:** 2-х или 3-х дневные семинары, сгруппированные в 3 блока:

- профессиональные знания и навыки
- социальные знания и навыки
- навыки самоменеджмента и саморазвития

**Принципы проведения обучения:**

- Для топ менеджеров обучающие и развивающие семинары проводят внешние консультанты, эксперты.
- Для среднего менеджмента и работников (по мере освоения топ менеджерами отдельных тем) обучающие и развивающие семинары проводятся топ менеджерами.

**Тематика блоков обучения:**

- 1. Профессиональное развитие: знания в профессиональной области; знания и навыки в области менеджмента:** *Стратегическое управление. Управление изменениями. Финансовый менеджмент. Маркетинговое управление. Управление персоналом. и т.п*
  - 2. Социальные знания и навыки:** *Взаимодействие и кооперация. Командообразование. Создание условий для развития людей. Биографическая работа.*
  - 3. Навыки самоменеджмента и саморазвития:** *Творческие курсы (Ораторское искусство, Живопись, Музыка, Скульптура). Коучинг. Индивидуальное психологическое консультирование.*
-

# Примеры интегрированных программ обучения и развития руководителей:

## Азбука Вкуса

---

- Оценка топ-команды и определение направлений дальнейшего развития команды и каждого топ-менеджера
  - Формирование индивидуальных планов развития топ-менеджеров
  - Проектирование программы обучения и развития на 2011 год (10-12 дней обучения)
  - Реализация программы. В программе предусмотрено:
    - В блоке профессиональное развитие: Стажировки/семинары/тренинги профессиональной тематики (4-7 дней).
    - В блоке персональное развитие (на основе индивидуального выбора): творческие мастерские, коучинг, биографический семинар (2 – 5 дней).
-

# Творческие мастерские: Развитие речи

---

**Цель мастерской – раскрытие себя в речи, преодоление односторонностей и стереотипов.**

1. Дыхание и речь. 2 полюса речи: Рецитация и декламация. Речь и движение.
  2. Речь и Жесты.
  3. Характеры речи.
  4. Мышление, чувство и воля в речи.
  5. От эпики к лирике.
  6. Импровизация.
  7. Хор и Я.
-

# Творческие мастерские: Живопись и Лепка

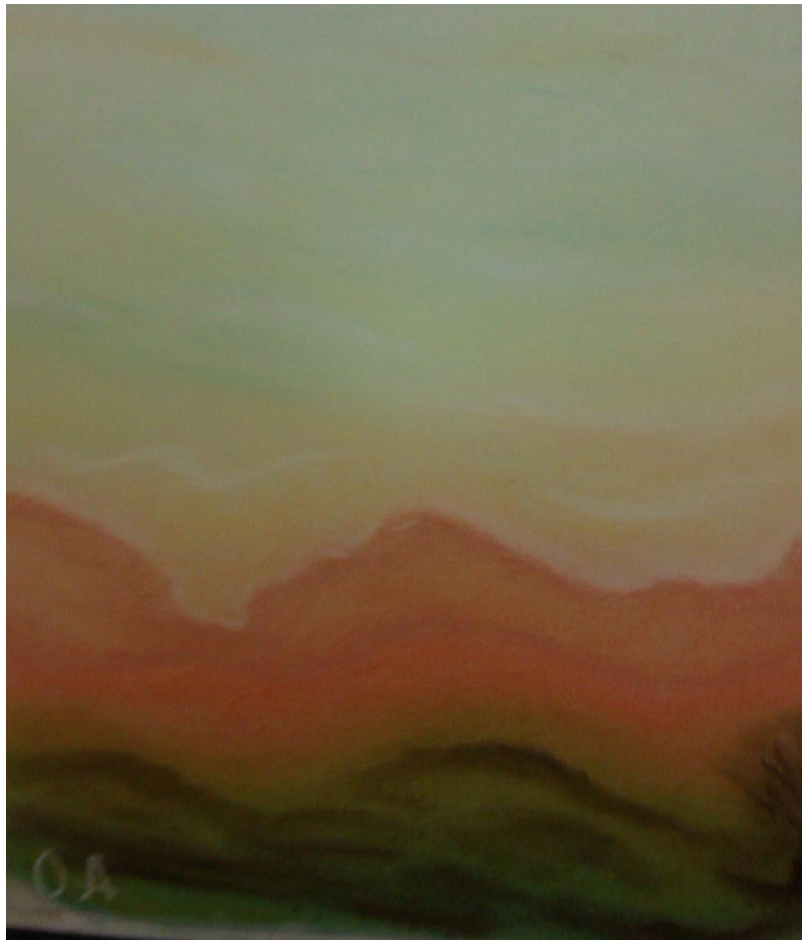
---

**Цель мастерской – развитие творческих способностей, преодоление односторонностей и стереотипов.**

1. Восприятие. Расширение восприятия цвета и формы.
  2. Нахождение личной связи с формой и цветом.
  3. Работа с полярностью тенденций.
  4. Индивидуализация. Определение личной задачи развития.
  5. Практика. Преодоление привычного.
  6. Рост новых способностей.
  7. Рождение нового. Творчество.
-

# Работы участников мастерской (2-е занятие)

---



# Примеры интегрированных программ обучения и развития руководителей: Genaral Mills

---

С 2006 года GM практикует развитие потенциала руководителей, используя медитативные практики.

Более 140 топ-менеджеров прошли 4-х дневный курс «Развитие лидерства через присутствие и внимательность».

Более 150 руководителей участвовали в курсах «Внимательное лидерство в работе» (одна сессия в неделю в течение 7 недель), «Инновации и внимательность».

## **Основные результаты для компании:**

- 83% участников программ заявили, что каждый день они тратят время на оптимизацию собственной производительности, выделяют задачи, вопросы, совещания, где требуется найти ресурсы для повышения продуктивности.
  - 80% участников отметили рост способности принимать решения с большей степенью ясности и уверенности в их правильности.
  - 89% участников отметили рост способности прислушиваться к себе и тому, что происходит с другими людьми.
-



# Примеры интегрированных программ обучения и развития руководителей:

## Google

---

Google в 2009 году в рамках своего корпоративного университета запустила проект Школа Персонального роста (School of Personal Growth), в рамках которой сотрудникам компании предлагается 4 области для обучения и развития: ментальное развитие, эмоциональное развитие, здоровье/здоровый образ жизни и курс, связанный с философией буддизма «beyond yourself».

---

# Школа персонального развития Google:

---

- В фокусе блока «Ментальное развитие» находится развитие способности к концентрации, внимательность и креативность.
  - В блоке «Эмоциональное развитие» акцент делается на развитии эмоционального интеллекта, способности к эффективному взаимодействию с другими людьми, адаптивности и готовности рисковать.
  - Цель блока «Здоровый образ жизни» - положительно воздействовать на физическое здоровье участников (через специальные техники), формировать навык создания баланса Работа-Жизнь.
  - И, наконец, блок «Beyond Yourself» нацелен на то, чтобы интегрировать все вышесказанное в жизнь каждого участника.
-

# В качестве эпилога...

---

Опрос участников – как Вы думаете, чем является описанный опыт, возможен 1 вариант ответа:

- это новое веяние, которое, как и многие другие новинки с течением времени сойдет на нет,
  - это новый тренд, которому обязательно стоит начать уделять внимание
-

# Список литературы:

---

- Конрад ван Хойтен. Пробуждение воли., Киев, «Наири», 2005 г.
  - Конрад ван Хойтен. Обучение судьбой. Киев, «Наири», 2006 г.
  - <http://www.nalm.net>
  - Сайт Михаила Казиника, <http://kazinik.ru>
  - Оксана Алехина. Интегрированное развитие персонала как источник роста эффективности бизнеса. журнал «Справочник по управлению персоналом», октябрь 2007 г.
  - Google Opens School of Personal Growth,
  - "Toward the Integration of Meditation into Higher Education: A Review of Research Evidence," Shauna Shapiro, Kirk Warren Brown, John A. Astin, 2007 (preprint)
-