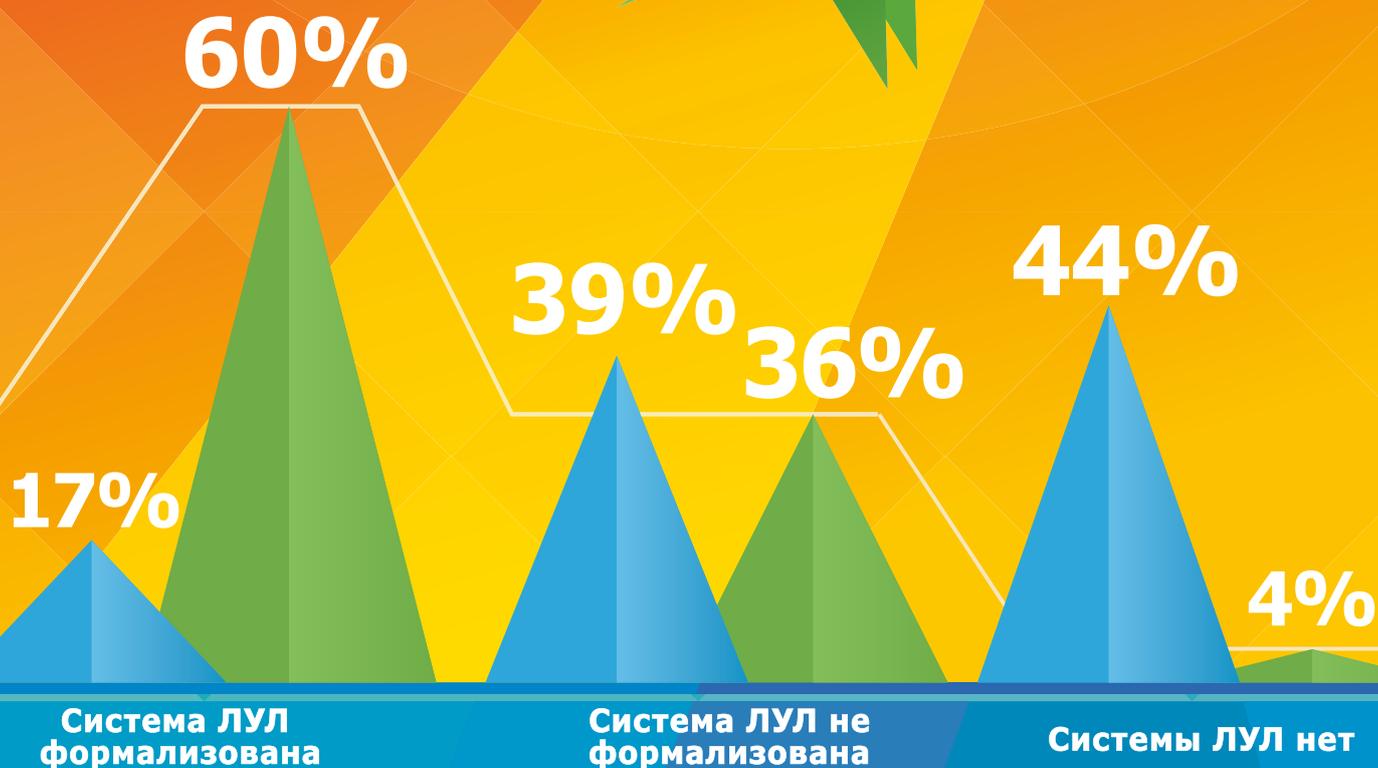




ВСЕ КОМПАНИИ

ТОП-ПЕРФОРМЕРЫ



ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ

2018 Новые фокусы системы «Лидеры учат лидеров» (ЛУЛ) в Корпоративном университете Сбербанка: цифровые навыки и agile

2015 Ассоциация развития талантов (ATD) и Institute for Corporate Productivity провели исследование Leaders as Teachers: Engaging Employees in High-Performance Learning («Лидеры как учителя: вовлечение сотрудников в высокопроизводительное обучение»)

2014 Сбербанк внедрил систему ЛУЛ в корпоративном обучении руководителей

2009 Старший научный сотрудник The Conference Board Эдвард Бетоф (Edward Betof) выпустил книгу Leaders as Teachers («Лидеры как учителя»). В работе представлены истории компаний, применяющих систему ЛУЛ, и инструменты создания корпоративных обучающих программ

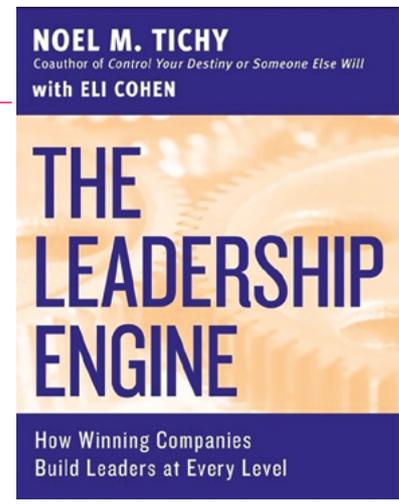
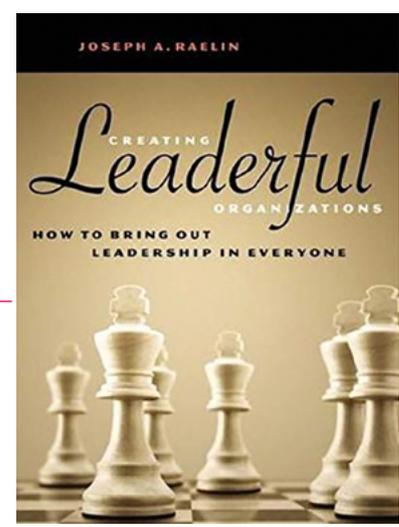
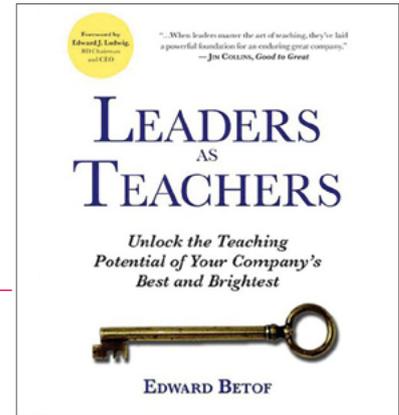
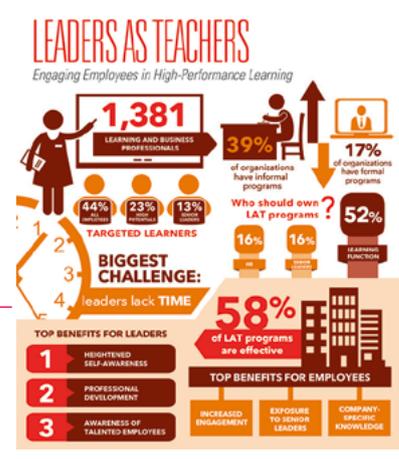
2005 В компании Boeing внедрили систему «Лидеры учат лидеров» по инициативе CEO директора Джеймса Макнерни (James McNerney)

2003 Профессор Северо-Восточного университета (Бостон, штат Массачусетс) Джозеф Райлин (Joseph Raelin) выпустил книгу Creating Leaderful Organizations: How to Bring Out Leadership in Everyone («Создание лидирующей компании: как выявить лидера в каждом»), в которой предложил инклюзивную модель лидерства. Она предполагает, что каждый сотрудник компании, вне зависимости от позиции, — лидер и может участвовать в руководстве

1997 Американский специалист по организационному поведению и консультант Ноэл Тичи (Noel Tichy) в книге Leadership Engine («Двигатель лидерства») описал систему корпоративного обучения «Лидеры учат лидеров», когда в качестве преподавателей выступают ведущие сотрудники компании

1990-е Обучение в КУ General Electric стало обязательным для топ-менеджмента компании

1980-е CEO General Electric Джек Уэлч (Jack Welch) сделал «Лидеры учат лидеров» центральной методикой обучения в КУ GE в Кротонвилле (штат Нью-Йорк)



ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ ИЛИ ТОП- МЕНЕДЖЕРЫ УЧАТ...



Сергей Филонович,

декан Высшей школы
менеджмента НИУ ВШЭ,
академический директор
программы
«Сбербанк Мини-МВА»
КУ Сбербанка

История систематического вовлечения состоявшихся лидеров в процесс подготовки новых лидеров началась еще в 1970-е годы. Происходило это в рамках рождения области управления человеческими ресурсами, получившей название *succession management* (управление преемственностью)

Рождение идеи

Наиболее отчетливо подход «Лидеры учат лидеров» был представлен в книге известного американского специалиста по организационному поведению и консультанта Ноэла Тичи «Двигатель лидерства» (Leadership Engine), опубликованной в 1997 году и основанной на серьезных эмпирических исследованиях автора.

Много лет занимаясь изучением лидерства, Тичи обнаружил, что успешные компании можно разделить на две группы. К первой относятся фирмы, которые можно назвать успешно-обыкновенными: двигаясь по кривой жизненного цикла, они достигают расцвета, но оказываются не в состоянии удержаться на гребне успеха и довольно быстро деградируют. Ко второй группе, значительно уступающей первой по численности, относятся компании, которые обеспечивают себе долгосрочный успех. Их Тичи назвал «победителями». Чтобы разобраться, в чем состоит принципиальное различие между организациями из разных групп, ученый провел исследование 14 американских организаций, каждая из которых не менее 10 лет числилась лидером своей отрасли. 12 изученных организаций

были корпорациями, одна относилась к сфере благотворительности, и одна («морские котики») была подразделением армии США.

Проведя многочисленные интервью с руководителями и менеджерами этих организаций, Тичи пришел к выводу, что победителей отличает от успешно-обыкновенных компаний наличие лидеров на всех уровнях управления. Это открытие, в свою очередь, поставило вопрос: откуда берется это множество лидеров? Дополнительные исследования показали, что в компаниях-победителях включен механизм подготовки новых лидеров (его Тичи назвал двигателем лидерства, отсюда и название его книги), ответственность за работу которого несут уже состоявшиеся лидеры. Одним из важнейших результатов исследования Тичи стала модель передаваемой точки зрения (teachable point of view), обладание которой позволяет состоявшимся лидерам воспитывать преемников. Эта модель состоит из трех взаимосвязанных элементов: идей, ценностей, а также эмоциональной энергии и решительности (edge) при реализации инноваций.

Опираясь на модель передаваемой точки зрения, Тичи предложил иерархию

подходов к лидерству и обучению последователей, представленную на схеме «Подходы к лидерству и обучению».

Реализация идеи

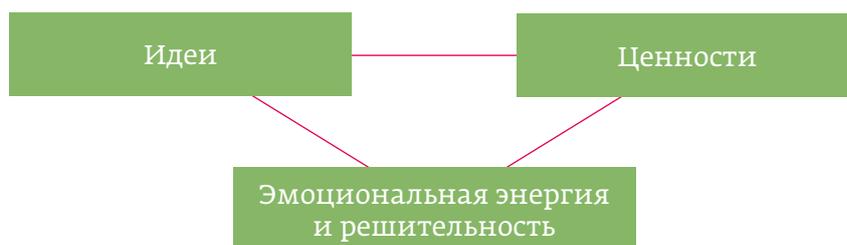
Знаменитый руководитель General Electric Джек Уэлч, с которым Тичи связывало многолетнее плодотворное сотрудничество, был одним из самых ярких руководителей, на практике воплощавших метод «Лидеры учат лидеров». В первые годы руководства компанией он, стремясь донести идеи новой стратегии и корпоративной культуры GE, всегда лично выступал перед слушателями каждого нового потока учебного центра GE, который теперь справедливо называется GE's John F. Welch Leadership Development Center.

Книга Тичи получила широкое признание, а его идеи стали использоваться при построении учебных программ многих корпоративных университетов.

Почему топ-менеджеры охотно занимаются обучением?

В строгом смысле выражение «Лидеры учат лидеров» подразумевает, что состоявшиеся лидеры обучают последователей навыкам лидерства. Однако в последнее время роль лидеров в корпоративном обучении расширилась. Лидеры, в том числе являющиеся ведущими специалистами в функциональных областях, все чаще выступают в качестве преподавателей не лидерства, а конкретных функциональных дисциплин. При этом оказывается, что во многих компаниях инициатива

Передаваемая точка зрения



Подходы к лидерству и обучению



участия в преподавании исходит от самих специалистов. Так, несколько сотен специалистов Mail.Ru Group преподают не только на корпоративных программах, но и в МГУ, МГТУ им. Баумана, ИТМО и других университетах. При создании первого в России технического корпоративного университета в Уральской горно-металлургической компании возникло опасение, что придется столкнуться с нехваткой желающих преподавать из числа работников УГМК. К удивлению руководства, желающих преподавать оказалось более чем достаточно.

Эта тенденция интереса руководителей к преподаванию еще требует изучения и осмысления. Однако наиболее правдоподобная гипотеза о причинах, породивших этот тренд, состоит в том, что в условиях развивающегося общества знания преподавание становится важной формой самообразования, позволяющего специалистам поддерживать индивидуальную конкурентоспособность.

Поэтому теперь можно говорить и о том, что Лидеры учат лидеров, и о том, что топ-менеджеры просто учат...

КЛЮЧЕВЫЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ

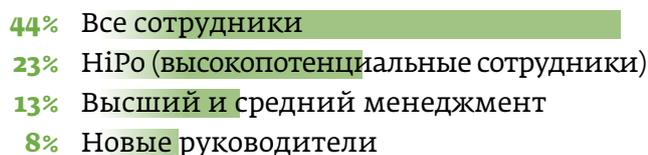
«Лидеры учат лидеров» (leaders teaching leaders) —

система вовлечения в преподавание ключевых руководителей и экспертов организации, которые обсуждают внутренние и внешние вызовы, стоящие перед организацией, ее ценности и миссию, а также делятся атрибутами лидерства и моделями управления, профессиональными знаниями и навыками

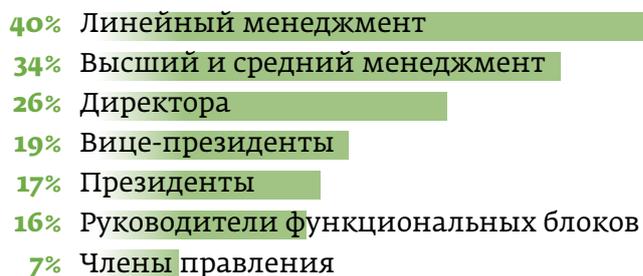
Выгоды



Кого обучают лидеры



Кто обучает среди лидеров



Форматы участия лидеров в обучении



Источник: *Leaders as Teachers, The Association for Talent Development (ATD) and The Institute for Corporate Productivity (icp), август 2015*

ЛИДЕРЫ ПОВЫШАЮТ ЭФФЕКТИВ- НОСТЬ



Дмитрий Волков,

директор по развитию
образовательных технологий,
КУ Сбербанка

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Компании, задействующие лидеров в образовательном процессе, показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности

В большей части компаний лидеры в той или иной мере привлекаются к системе корпоративного обучения. При этом в 17% система «Лидеры учат лидеров» формализована: есть правила, процедуры, оценка. В 39% — не формализована. Однако 44% компаний не привлекают лидеров для преподавания.

У 10% компаний, которые показывают лучшие результаты по доле рынка, капитализации и эффективности обучения, совершенно другие цифры: у 60% привлечение лидеров формализовано в систему, и только 4% топ-перформеров не привлекают лидеров для преподавания.

Кто кого учит

Для большинства компаний целевая аудитория — все работники, 36% ориентируют систему только на высокопотенциальных сотрудников или на высший и средний менеджмент.

Важно, что в качестве преподавателей выступают не только топ-менеджеры, но и средний и линейный менеджмент (более чем в 40% компаний).

В основном обучение строится на очных форматах — лекциях, дискуссиях, встречах. Обучение через опыт или цифровые каналы занимает меньшую долю. Но как эти показатели меняются в связи с цифровизацией и новыми тенденциями в экономике и менеджменте?

Большинство ориентируется на оценку слушателей. Хотя есть и другие способы: наблюдение и оценка со стороны L&D, удовлетворенность слушателями и т. д. 13% компаний не оценивают эффективность вообще.

Примечание:

На основе данных исследования «Ассоциации развития талантов» (опрошено около 1300 компаний в 2015 году)

Как измеряется эффективность

- 66% Оценка слушателями занятий, проведенных лидерами
- 47% Наблюдение и оценка со стороны L&D специалистов
- 44% Удовлетворенность слушателей программами, на которых преподавали лидеры
- 35% Оценка влияния лидера на бизнес
- 32% Оценка успеваемости слушателей
- 28% Доля завершения обучения
- 26% Самооценка лидеров
- 23% Оценка компетенций слушателей
- 13% Организации не измеряют эффективность
- 5% Используют другие методы

ЛИДЕРЫ УЧАТ ЛИДЕРОВ: ОПЫТ КУ СБЕРБАНКА



Валерий Каткало,

ректор,
КУ Сбербанка

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Все, что мы делаем в КУ фундаментально имеет только одну цель — повышение конкурентоспособности Сбербанка. Сегодня мы видим тесную корреляцию между развитием системы «Лидеры учат лидеров» (ЛУЛ) и повышением качества обучения на программах нашего КУ

Наш подход

Развитие корпоративной культуры — это всегда для любого КУ часть его миссии, но для нас в Сбербанке очень важным является развитие культуры обучающейся организации. ЛУЛ — это очень важный показатель того, что от слов мы перешли здесь к делу. Система ЛУЛ имеет еще одну ключевую составляющую — развитие самих лидеров, которые приходят в аудиторию и которых по-

том оценивают слушатели, их руководители по способности развивать новые поколения лидеров. Оптимизация расходов на обучение — также очевидная цель. И конечно, часть нашего подхода, которую мы, честно говоря, пока не видели нигде в других ведущих компаниях мира, — это участие руководителей компании в развитии учебно-методических материалов, написании сборников-кейсов и других аналитических изданий КУ. И в этом смысле развитие нас как центра знаний для компании и вовне ее делается тоже в рамках системы ЛУЛ.

Мы относимся к тем компаниям, которые используют формализованный подход к системе ЛУЛ. С одной стороны, в должностных инструкциях и в трудовых договорах руководителей Банка есть обязанность повышать квалификацию своих сотрудников. Второе — у нас есть норматив, утвержденный Правлением Банка: для всех ключевых руководителей ежегодное преподавание на программах КУ не менее 8 ак. часов. И наконец, перформанс-диалоги с лета 2015 года, начиная с прямых подчиненных Президента Банка и каскадируя вниз по управленческой вертикали. В Банке мы исповедуем концепцию «лидер без титула». И в этом смысле к преподаванию и развитию других ли-

деров привлекаются не только те, кто занимает высшие управленческие посты. Мы понимаем, что лучшие управленческие практики могут быть найдены не только в штаб-квартире. И для нас очень важно, что в ЛУЛ сейчас вовлечено более 400 руководителей, и у нас 30–40 программ ежегодно — это те, в которых данный подход используется.

Форматы и тематики

У нас есть три основных формата участия лидеров в преподавании. Это, конечно, лекции, мастер-классы и другое очное общение в аудитории. Это могут быть как отдельные лекции и мастер-классы, так и спецкурсы. Второе — это кураторство проектов на наших программах, участие в комиссиях по их защитах. И, наконец, третье, что пока составляет небольшую долю, но, очевидно, за этим очень большое будущее — это цифровые форматы обучения. Приведу пример вебинаров, и мы сегодня видим, что набирает силу в мире такая практика обучения, как life virtual. Конечно, для нас очень большой вызов внедрить туда методику ЛУЛ. Мы прекрасно понимаем, что, несмотря на традиционное доминирование очного формата и огромной важности прямого диалога с состоявшимися



**Видео
о системе ЛУЛ
в КУ Сбербанка**

лидерами, существует еще множество других подходов, которые не менее важны для постоянного процесса обучения и научения новых поколений лидеров.

Говоря о практике ЛУЛ, делаем акцент на том, что практически любой руководитель высшего и среднего звена должен быть способен успешно выступать перед аудиторией как минимум по трем темам: стратегия Банка, корпоративная культура и лидерство. Но, кроме того, у нас есть, безусловно, широкий спектр профессиональных областей. К примеру, сегодня мы практически не привлекаем с внешнего рынка преподавателей финансов и риск-менеджмента: эти семейства наших программ опираются на использование внутренней экспертизы Банка.

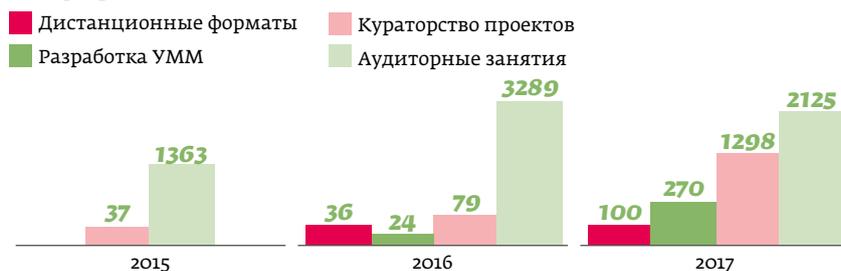
Планирование и базы данных

Уже при дизайне новых программ всегда ставится вопрос в какой мере будет использован механизм ЛУЛ для реализации той или иной программы. Где-то это фундаментальный элемент программы, где-то приглашаются, может быть, отдельные спикеры. Критически важно создание даже не одной, а нескольких баз данных по участникам ЛУЛ: когда преподавал, с какими темами, перед какой аудиторией, какая была обратная связь. Для нас очень серьезная сегодня задача — это создание и кросс-тематических баз данных всех материалов, которые использовались в рамках этой системы.

Вовлечение и подготовка к ЛУЛ

Мы прекрасно понимаем, что надо исходить не только из идеологических или даже

Изменение структуры часов преподавания по форматам, 2015–2017



административных стимулов к преподаванию, но и из того, что у многих состоявшихся менеджеров есть внутренняя потребность поделиться своими знаниями на основе их систематизации. И кроме того, мы должны создавать множество нематериальных стимулов для вовлечения в этот процесс, повышения качества и ответственности за преподавание. У нас уже создан целый ряд сервисов для руководителей, которые приходят в эту систему (к примеру, есть программы развития преподавательских компетенций для руководителей), и есть определенные шаги во внутреннем пиаре.

Эффективность системы ЛУЛ

Здесь есть два типа метрик: метрики обратной связи и метрики сокращения расходов на корпоративное обучение благодаря внедрению системы ЛУЛ. С точки зрения метрик обратной связи мы используем для каждой программы традиционные анкеты обратной связи, а в 2018 году фронтально перешли в обучении руководителей на показатель NPS, который считаем гораздо более репрезентативным. И мы видим, что на тех программах, где используется ЛУЛ, показатель NPS гораздо выше, чем в целом по программам портфеля КУ. С 2017 года мы начали считать в цикле нашего бизнес-планирования эффекты оптимизации расходов благодаря системе ЛУЛ

и мы ожидаем, что в этом году примерно на 16% оптимизируем наш бюджет за счет внедрения этих практик. Эта работа ведется наряду с решением другой задачи управления эффективностью — оценки эффектов диджитализации обучения и того, как они влияют на оптимизацию расходов.

Форматы системы ЛУЛ в КУ Сбербанка

→ Очное обучение
Лекция / Семинар / Вебинар / Follow-up сессии

→ Создание видеолекций и видеороликов (в формате микрообучения и в составе сложного мультимедийного контента)

→ Разработка учебно-методических материалов (кейсы, учебные пособия, деловые игры и т.д.)

→ Спонсорство/кураторство проектов на уровне и других программах
Участие в защите проектов на уровне и других программах

→ Выступление на тему стратегии Банка на встречах с сотрудниками подразделений

→ Проверка заданий/эссе при наборе на уровневые программы (например, Сбербанк 2020)

МОТИВАЦИЯ ДЛЯ ЛИДЕРОВ В ШКОЛЕ ФИНАНСОВ



Ольга Щербакова,

руководитель
Школы финансов,
КУ Сбербанка

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

**100% программ
Школы финансов
построено по си-
стеме «Лидеры
учат лидеров».
Самое сложное —
создание методи-
ческого контента.
Как сделать кон-
тент действи-
тельно полезным,
важным, нуж-
ным и, самое глав-
ное, релевантным?**

Школа финансов КУ Сбер-банка активно работает в нескольких направле-ниях. Помимо разработки и запуска программ, мы разрабатываем кейсы, работаем в аудиториях, создаем курсы на Coursera, а также пишем учебные пособия с максимально практическим контентом.

Учебные пособия

В части создания учебных пособий отдельно хочет-ся остановиться на двух направлениях. Первое — линейка учебных пособий «Кейсы по программам Школы финансов». Дан-ные пособия включают конкретные практиче-ские истории, с которыми сталкивается то или иное подразделение Банка, как оно должно их решать и как решает их на самом деле. Второе — отдельный цикл пособий по отрасле-

вой экспертизе. Данный цикл пособий необходим для того, чтобы сотрудни-ки Банка понимали, как работает бизнес клиента, не просто с точки зрения цифр, но и более глубоко погружаясь в бизнес кли-ента через понимание технологических процес-сов. Уверена, что и в дру-гих компаниях существует такая потребность.

С помощью QR-кодов мы встраиваем в учебные пособия актуальные ро-лики и кейсы, связанные с конкретной ситуацией. Таким образом, мы делаем подстройку под текущие потребности, которые нуж-но удовлетворить.

Общие курсы

В прошлом году мы раз-местили на Coursera курс «Банковское дело и фи-нансы», осенью запустим



ТРИ ОСНОВНЫЕ ФОРМЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ:

- Бухгалтерский баланс
- Отчет о финансовых результатах
- Отчет о движении денежных средств



АКТИВЫ И ПАССИВЫ КОМПАНИИ



следующий — «Финансы компаний: взгляд инвестора и кредитора».

Преподаватели Школы финансов — спикеры, которые работают в аудитории. Каждый из нас обладает опытом и пониманием того, как работает Банк. Поэтому мы выстроили процесс таким образом: основную теоретическую часть мы берем на себя. Лидерам достаются интересные инсайты, отраслевые тренды и тенденции развития бизнеса — на что нужно обратить внимание. Мы делаем либо ролики с коллегами из Банка, либо интервью. Очевидно, что все быстро и динамично меняется, и мы можем подстраивать этот контент.

«Бизнес банка для d_people»

D_people, или digital people, — все сотрудники блока «Технологии», которых более 11 тысяч человек. Для них нужна образовательная программа, которая коротко и простым языком может рассказать, что такое бизнес Банка.

Это решаемая задача, но нужно задействовать огромное число лидеров по всей вертикали. Мы начинаем говорить о бизнесе Банка — и нужно рассказать, как вообще функционирует Банк. Говорим о процессах, по-

тому что человек, который занимается архитектурой какой-то системы, должен понимать, что представляет из себя процесс кредитования и почему он важен для Банка. Объясняем, как Банк зарабатывает, какие изменения происходят прямо сейчас. В этой программе задействовано около 20 лидеров Банка, и у них у всех есть мотивация участвовать в обучении.

Мотивация

Самое сложное, с чем приходится сталкиваться, — преодоление психологических барьеров. Нужный спикер может быть профессионалом в своей области, но не обладать опытом публичных выступлений. Ему необходимо помочь, подсказать, как проще подготовиться, предложить помощь в проигрывании сценария.

В моей практике не было ни одного отказа. Вопрос только в уровне комфорта для человека. Комфорт создается, если специалист понимает ценность своего участия, получает обратную связь, видит конечный результат — например, держит в руках книгу со своей фамилией, осознает, что участвует в создании действительно хорошего курса, о котором говорят его же сотрудни-

ки или коллеги из других подразделений. У него появляется мотивация быть лидером.

Школа финансов КУ Сбербанка:

более **400** часов

9 учебных пособий по теме финансов и **4** по отраслям

более **20** программ (80% реализованы онлайн и доступны 24/7)

2 курса Coursera

100% внедрение системы «Лидеры учат лидеров»

Лидеры в Школе финансов:

- предметная экспертиза
- реальные кейсы
- актуальный контент

Основные уроки внедрения ЛУЛ:

- экспертиза (академическая и предметная) позволяет сказать просто о сложном
- максимальная адаптация контента под текущие задачи Банка

МАСТЕРСКАЯ РУКОВОДИТЕЛЯ



Надежда Фомина,

руководитель Школы
розничного бизнеса,
КУ Сбербанка

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Кейс по внедрению системы «Лидеры учат лидеров» в программы развития линейного менеджмента розничного бизнеса. Обучение soft skills через наставничество и личный пример

Мастерские руководителей в Школе розничного бизнеса КУ Сбербанка

398 часов

204 уникальных руководителей

50 площадок обучения в территориях

6 каналов розничного бизнеса

18 тыс. руководителей — целевая аудитория

Целевые компетенции на программах:

- клиентоцентричность
- развитие команд и сотрудничество
- управление результатом и ответственностью
- управление собой

У каждого из шести каналов розничного бизнеса («Сбербанк Первый», центры премиального обслуживания, центры ипотечного кредитования, канал прямых продаж, контактные центры и отделения Банка) существует собственная обязательная программа подготовки линейного менеджмента, которая состоит из трех ступеней:

→ программа для кадрового резерва

→ программа для нового руководителя

→ программа для опытного руководителя (больше восьми месяцев в должности)

Во вторую и третью ступени встроены элементы системы «Лидеры учат лидеров».

В рамках мастер-классов опытные руководители (уровень — средний и высший менеджмент) делятся с участниками программ своим практическим опытом и лайф-хаками по применению наставнического и визионерского стилей лидерства. С начала года мы изучили 458 анкет обратной связи и составили рейтинг эффективных инструментов развития:

→ наставничество

→ личный пример

→ постоянная обратная связь в моменте

Это именно те фокусы, которые мы закладывали в мастер-классы.

Вовлечение и мотивация

Изначально, когда система внедрялась, у руководителей были KPI, вовлечение шло в основном через поставленные сверху задачи. Сейчас у нас сформировался пул руководителей, которые самостоятельно номинируются на преподавание на наших программах, поскольку ценят не только возможность распространять эффективный опыт на всю сеть, но и возможность собственного развития через преподавание.

Подготовка лидеров к мастер-классам происходит в основном в индивидуальном формате, мы брифуем преподавателей в целом по программе и непосредственно перед выступлением по запросу. По итогам мастер-класса возвращаемся с обратной связью и оценкой слушателей, что особенно ценят руководители.

МОДЕЛЬ ЛИДЕРСТВА GENERAL ELECTRIC



Наталья Абросимова,

региональный менеджер
по обучению и развитию,
General Electric

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Кто и как может передавать опыт в компании и зачем это нужно делать?

Существует две модели лидерства: инклюзивная и эксклюзивная. В первом случае компания выделяет из числа сотрудников потенциальных руководителей. Инклюзивная предполагает, что каждый человек заведомо лидер. Так мыслят в General Electric. Даже стажер может делиться знаниями, не дожидаясь «лидерских погон».

Площадки

В GE существует масса площадок по передаче опыта. Основная — Центр лидерства Джона Ф. Уэлча (или GE Crotonville), где работники учатся создавать методологии, выступать, проводить

сессии. В Центре готовят к наставничеству: студентам дают разные материалы, чтобы они делились полученными знаниями друг с другом. Тренинги доступны всем сотрудникам. На ряд лидерских программ можно номинироваться два раза в год.

В GE есть внутренний портал Brilliant You, похожий по формату на Coursera: ведущие специалисты оставляют тематические подкасты, списки рекомендаций и другие полезные материалы. Каждый руководитель в GE ведет свой блог или видеоблог.

Важный источник корпоративных знаний — сообщество Women's Network. Проект запускали, чтобы поддерживать женщин в бизнесе. Сейчас участники борются и с иными формами дискриминации, например эйджизмом.

Культура передачи опыта

Для продвижения по карьерной лестнице в GE важно делиться с коллегами опытом, спрашивать «чем я могу тебе помочь?», поэтому в компании развит институт менторства: у большинства сотрудников есть наставники. Новички могут найти «учителя» с помощью приложения, устроенного по принципу Tinder.

Так как «развивать и вдохновлять друг друга» — важная часть корпоративной культуры, все внутренние процессы в компании прозрачны. Каждый сотрудник вправе посмотреть, как будет оцениваться коллега в текущем году, что поможет ему получить новую должность, перейти в соседний отдел или стать участником лидерской программы GE.



ВЕДЕНИЕ ЧЕРЕЗ ВИДЕНИЕ



Григорий Константинов,

директор по работе с персоналом,
Россия, Украина, страны СНГ,
Boeing

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Лидер в Boeing ведет людей не через указания, циркуляры и приказы, а через силу идеи. Чем ответственнее позиция, тем это важнее: руководитель высшего звена действует через хорошо выстроенную команду, которая транслирует его идеи

Каждый человек в Boeing может быть лидером. Мы ждем от любого сотрудника активной жизненной позиции, особенно в зоне своих обязанностей. В этом смысле каждый в компании — лидер, а в обучающей программе «Лидеры учат лидеров» участвуют руководители разных уровней.

Развитие сотрудников

Развитие лидерских способностей сотрудников Boeing делится в пропорциях:

70% — обучение на практике, в рамках рабочего процесса

20% — обучение при взаимодействии с коллегами,

наставничество и обмен опытом

10% — формальное обучение на программах ускоренного развития

«Лидеры учат лидеров» — программа ускоренного развития, которую сотрудники проходят на формальных обучающих площадках. Главная из них — Центр развития лидерства Boeing: крупная организация с аудиториями, с гостиницей, похожая по структуре на корпоративный университет; здесь фокус — на развитие гибких навыков менеджеров компании. На заводах организованы обучающие точки поменьше; там учат конкретным рабочим навыкам.



Центр развития лидерства Boeing

ориентирован на развитие гибких навыков, прежде всего навыков лидерства. За последние пять лет больше 4100 лидеров участвовали в программах центра как наставники, а их сессии прослушали более 23 800 сотрудников. В каждом курсе задействованы несколько разных лидеров; они проводят два-три часа с обучающимися, разбирают какую-либо тему, рассказывают о своем опыте в организации. Участие в программах центра — очевидное признание заслуг и подтверждение исключительных знаний лидера

Подход ЛУЛ в регионах

В 2017 году мы учредили в Москве Университет конструкторского центра Boeing — комплексную систему тренингов, лекций и семинаров, основанную на подходе «Лидеры учат лидеров» и предназначенную для всех сотрудников Boeing в регионах. Мы привлекаем лучших специалистов компании к обучению в рамках заданных тем, но важнее другое — здесь мы предоставляем возможность всем сотрудникам, которые хотят поделиться опытом и экспертизой, разработать и провести собственный курс

«Лидеры учат лидеров»

Методология программы строится на трех принципах

→ вести диалог, а не монолог

→ задавать непростые и интересные вопросы

→ делиться реальным опытом

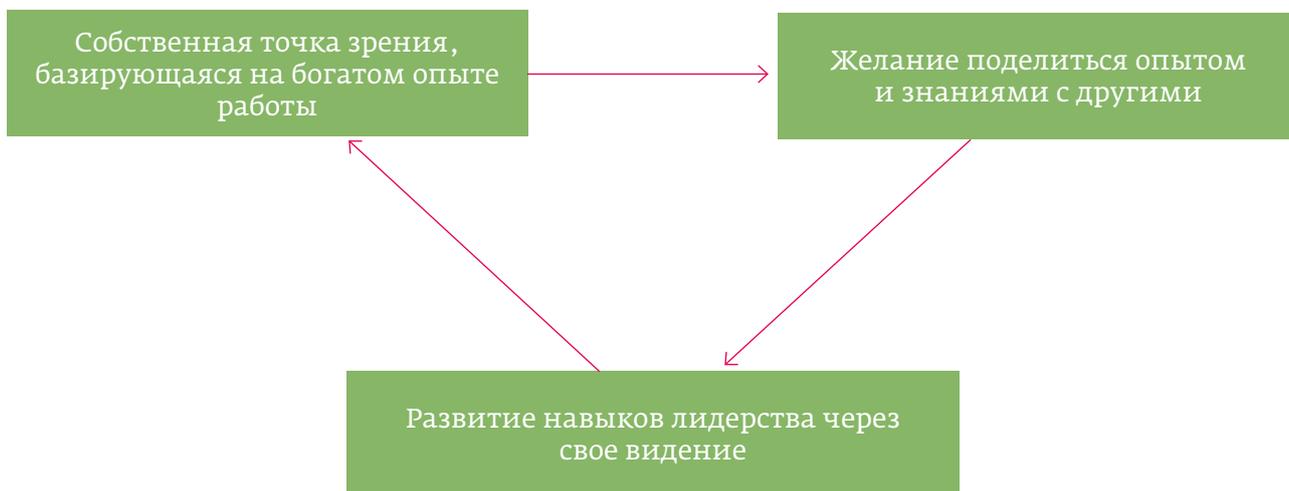
Ценность подхода «Лидеры учат лидеров» — в живом

диалоге: есть возможность взаимодействовать со спикером, задавать вопросы, обмениваться опытом.

Прямое общение уже состоявшихся руководителей с сотрудниками, которые еще только учатся, идет на пользу всем участникам, включая лекторов. Многие курсы, в особенности в Центре развития лидерства Boeing, — небольшие, камерные; в них участвуют специально отобранные сотрудники с конкретной целью.

На первый взгляд кажется, что если лидерами могут быть все сотрудники, то границы подхода «Лидеры учат лидеров» становятся размытыми. Это действительно всеобъемлющий формат, особенно когда речь идет о ежедневном наставничестве один на один. Тем не менее границы есть, они определяются нашими обучающими площадками — Центром развития лидерства Boeing и КУ в Москве и Киеве.

Подход LTL и развитие существующих лидеров



ФИЛОСОФИЯ ЛИДЕРСТВА В КОМПАНИИ HUAWEI



Ма Цзинь,
заместитель директора,
департамент управления
персоналом,
Huawei

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

Ценности компании, базирующиеся на видении, стратегии и чувстве долга, — основа отбора и управления кадрами. Нам нужны близкие по духу люди, которые будут расти вместе с Huawei. Поэтому в прошлом году мы запустили в России программу воркшопов Who is Huawei — благодаря ей сотрудники лучше понимают приоритеты и культуру компании

Кадровая политика компании Huawei проста: мы считаем, что сотрудников нужно отбирать на основании успешных результатов и опыта. Стандарты отбора и управления кадрами строятся на четырех принципах.

→ Мораль. Это фундамент: сотрудники должны уважительно относиться к бизнес-правилам

→ Ключевые ценности и чувство долга

→ Результаты работы

→ Опыт и личные качества, к которым относятся: решительность, исполнительность, осознанность и коммуникабельность

Лидеры учат лидеров

В Huawei все вновь назначенные менеджеры проходят программу «План

90 дней» по одному из трех направлений:

GMDP (general manager developing plan). План развития регионального менеджера

PMDP (project manager developing plan). План развития менеджера по продажам или проект-менеджера

FLDP (function leader developing plan). План развития менеджера, отвечающего за функциональную деятельность

Новые сотрудники слушают лекции менеджеров разного уровня, которые делятся опытом, знаниями, успешными кейсами. После этого начинается программа «План 90 дней». Ее ведут руководитель и тренер: руководитель определяет цель и желаемые результаты, а тренер помогает решать конкретные вопросы и налаживать отношения с людьми. Программа разделена на три этапа:

→ теория, 30 дней. Менеджер знакомится с новой позицией и с людьми

→ тренинг, 30 дней. Менеджер изучает обстановку в бизнесе и в команде, определяет направления в работе

→ практика, 30 дней. Менеджер показывает результаты работы

Общее

Мораль

Стиль работы непосредственно отражает моральные принципы, ценности, чувство долга

Отличие

Ключевые ценности и чувство долга

Докапываться до истины, быть целеустремленным, дисциплинированным

Результат работы

Быть ориентированным на результат, при отборе кадров быть ориентированным на успешный практический опыт

Компетенция и опыт

РОЛЬ ЛИДЕРОВ В ВОСПИТАНИИ НОВЫХ ЛИДЕРОВ



Сергей Белов,
координатор
университетских
программ,
IBM

**Полная версия
выступления:**



Презентация Видео

В крупных компаниях лидеры так или иначе участвуют в развитии талантов. Форматы воспитания лидеров нового поколения различны, современные технологии помогают находить эффективные решения и разрабатывать масштабируемые программы

При разработке новых программ в IBM старшие лидеры и стейкхолдеры бизнеса играют ключевые роли в целеполагании, в определении текущих нужд компании и навыков, требующих развития. От их вовлеченности зависит, станет ли программа эффективной и масштабируемой в сложноустроенной корпорации. Кроме того, в компании, насчитывающей десятки тысяч менеджеров, нужна разноуровневая аналитика.

Подготовка программы в нашем случае проходит четыре этапа

Дизайн-мышление

Начать с четкого определения желаемого результата; сопоставить с опытом стейкхолдера; определить цели; создать самостоятельную команду

Аналитика

Определить приоритеты и ключевые роли; использовать данные и экспертные знания; создавать и уточнять профили успеха; оценивать навыки и знания

Отбор

Разработать стратегию оценки; определить инструменты для отбора; использовать их для квалификации и/или отбора

Развитие

Определить пробелы в навыках и разработать план;

развивать культуру обучения; использовать аналитику для принятия инвестиционных решений

Воспитание лидеров

Я покажу масштабируемость на примере программ развития менеджера

Области, в которых IBM поддерживает изменения:

→ **стратегические** — те, которые помогают компании развиваться на конкретном этапе, например, трансформационное лидерство

→ **ролевые** — те, где мы помогаем нашим лидерам справляться с определенной ролью, например, генерального директора

→ **ключевые** — те, где улучшаются устойчивые навыки эффективного лидера

→ **переходящие** — помогающие лидерам последовательно развиваться и двигаться в компании

ров. Обучение линейных менеджеров означает подготовку десятков тысяч человек. Здесь не обойтись без участия старших и масштабирования их опыта. В идеале сотрудник начинает с базовой подготовки к карьере менеджера и со временем сам становится агентом изменений, опытным наставником для новичков. Без технологической поддержки на всех этапах не обойтись: создать профиль, разработать средства отбора, предложить платформу для самообучения, на которой люди будут общаться между собой, сотрудничать, обмениваться опытом.

В сложных образовательных программах лидеры обучают разными способами

ми. Классический — когда лидеры тратят несколько дней в году на лекции. Но намного лучше, если они с самого начала участвуют в подготовке программы и понимают, чего хотят добиться. Тогда вклад получается более весомым.

На разные задачи у нас отдельные команды экспертов. Например, одна команда помогает менеджерам легче адаптироваться в области agile, трансформации. Другая связана с вопросами empowerment — взятия на себя ответственности и принятия решений. Эти команды состоят из активных и серьезных экспертов, которые делятся ценным опытом.

Измерение результата

Каждого менеджера в компании сотрудники постоянно оценивают. Можно сравнить оценки до и после обучения, можно расширить выборку и посмотреть результаты разных программ обучения по всем странам и департаментам. Это позволяет правильно модифицировать учебные программы для большего успеха.

Если же мы хотим получить стейкхолдеров и заинтересовать их уже на начальном этапе, нужно показать, как полученные результаты соответствуют заявленным целям. Это важно для дальнейшей работы с бизнес-стейкхолдерами и для привлечения инвестиций на разработку программ.

Ключевые и ролевые компетенции

Пример. Развитие менеджеров

Наше убеждение: менеджеры влияют на вовлечение сотрудников, улучшая работу с клиентами, что ведет к лучшим бизнес-результатам

Желаемый результат: улучшенный клиентский опыт благодаря более эффективному управлению



ПРИВЛЕЧЕНИЕ ЛИДЕРОВ К ОБУЧЕНИЮ



Ольга Колдина,
начальник отдела
обучения и развития,
ПАО МТС

Полная версия
выступления:



Презентация Видео

Охватить аудиторию из десятков тысяч сотрудников, которые распределены по всей России, силами одних только бизнес-тренеров было бы нереально. Поэтому КУ МТС активно привлекает к передаче знаний и опыта наших менеджеров, лидеров в профессии

Формат ЛУЛ особенно актуален для решения четырех типов задач.

→ Когда необходимо передать уникальный практический опыт и знания, которых нет на внешнем рынке, или опыт, который актуален в конкретном регионе или в конкретной ситуации

→ «Здесь и сейчас» — когда необходимо передать знания, которые вскоре могут устареть. Мы привлекаем топ-менеджмент, вице-президентов, директоров департаментов, регионов, руководителей среднего уровня

→ Когда важны общение и обратная связь. Формальных каналов коммуникации иногда недостаточно; в очных или онлайн-встречах у руководителя есть отличная возможность получить релевантную обратную связь, а у сотрудника — задать вопрос руководителю. Кроме того, сотрудникам нравится общаться с топ-менеджментом: все вебинары

Форматы

- очные лекции
- вебинары
- менторинг и коучинг
- проверка домашних заданий
- бизнес-завтраки

Как готовим



с участием топов собирают намного больше слушателей, чем вебинары с внешними спикерами

→ Для развития метанавыков, не связанных напрямую с рабочими интересами. Это фишка, которой мы привлекаем сотрудников к обучению

После запуска Виртуальной академии мы столкнулись с нежеланием сотрудников проходить обязательное обу-

чение. Поэтому начали выкладывать отдельные курсы по юридической и финансовой грамотности, по воспитанию детей, по ЗОЖ. Посещаемость выросла, а сотрудники заинтересовались и бизнес-курсами.

Подготовка лидеров

Каждый год мы запускаем программу для среднего менеджмента и сотрудников уровня HiPo. Любой,

кто хочет делиться опытом и экспертными знаниями, проходит программу подготовки из нескольких модулей:

→ основа обучения взрослой аудитории

→ сторителлинг

→ публичные выступления

→ цифровая презентация

→ юмор в бизнес-среде



Проекты с привлечением лидеров

Академия Лидерства

Только онлайн-формат. Сотрудники со всей России формировали свои команды. Каждую команду курировал отдельный руководитель-ментор.

Задача — за полгода сформировать бизнес-проект и подготовить его к запуску. До финиша дошли 19 команд

iMBA

Дистанционный проект, рассчитанный на обучение и повышение бизнес-уровня региональных руководителей. Для них менеджеры компании проводили вебинары и читали лекции на разные темы: стратегия, маркетинг, продажи, закупки, финансы

Программа для директоров регионов

В рамках этой программы лидеры профессий делились знаниями. В течение года примерно 180 руководителей и профессионалов читали лекции, вели вебинары, готовили методические материалы, выступали в вузах

ОБСУЖДЕНИЕ



**Валерий
Кат'кало**
КУ Сбербанка



**Ольга
Щербакова**
КУ Сбербанка



**Надежда
Фомина**
КУ Сбербанка



**Наталья
Абросимова**
General Electric



**Ма
Цзинь**
Huawei



**Григорий
Константинов**
Boeing



**Сергей
Белов**
IBM



**Ольга
Колдина**
МТС

Как относятся к подходу ЛУЛ сотрудники поколений Y и Z?

**Валерий
Катькало,**
КУ Сбербанка

«У нас есть два впечатления об отношении Y и Z к этой практике. Первое — восторженные отзывы. Хочу поделиться нашей новейшей историей. Всю прошлую неделю проходили занятия нового потока программы „Сбербанк 2020“ для развития средних менеджеров. 300 человек. Средний возраст — 30–35 лет. В этой программе традиционно используется метод „Лидеры учат лидеров“. Да, конечно, выступали Герман Греф, несколько старших вице-президентов, но выступали и руко-

водители ключевых проектов в Банке.

Крайне высокие оценки.

Второе — сейчас мы сталкиваемся с тем, что можно называть ЛУЛ наоборот. На некоторых программах, особенно развития цифровых навыков, ребята поколения Y или на грани Y и Z часто имеют много что сказать, чтобы дополнить выступающего „мэтра“. Я слышал это от многих руководителей Банка. И они говорят о супер-позитивном эффекте и для них, и для всех в аудитории»

**Наталия
Абросимова,**
General Electric

«Y, Z совсем не так относятся к авторитетам, как представители более старших поколений. Они готовы к диалогу. Наши лидеры это очень любят, потому что и вопросы идут, и дискуссии очень интересные. У нас также есть практика реверс-менторинга, как он еще называется. В GE почти у каждого ключевого лидера в компании есть реверс-ментор, который помогает лидеру быть более гибким, быстрым именно в сфере digital, где наши дети нас опережают»

**Григорий
Константинов,**
Boeing

«В инженерной среде своя культура дискуссий, иногда жестких. Молодой или старый — ты должен защитить свою конструкцию и отвечать на вопросы. Инженерный корпоративный дух и цеховые традиции первичны, различия поколений — вторичны»

Существует ли практика персонального методического кураторства лидеров, формализованные развивающие мероприятия по совершенствованию навыков преподавания? Используется ли аналитика для тренинга преподавательских навыков лидеров?

**Сергей
Белов,**
IBM

«На второй вопрос ответ — да, конечно. Обратная связь слушателей и аналитика полноценно используются как на индивидуальном уровне, так и на уровне самих программ. Они постоянно модифицируются»

**Надежда
Фомина,**
КУ Сбербанка

«Любой мастер-класс лидера сопровождается экспертом от КУ. Мы предоставляем обратную связь участников и фидбек эксперта с нашей стороны. На развивающую обратную связь есть запрос. Каждый лидер интересуется, какие рекомендации ему дадут на будущее»

**Ольга
Щербакова,**
КУ Сбербанка

«Действительно, практика персонального методического кураторства лидеров существует. Я могу быть классным профессионалом, но у меня нет опыта публичных выступлений, мне нужно помочь, мне нужно сказать, как это сделать проще. Тут, помимо дара

убеждения, включается банальная история, связанная с помощью в подготовке контентных скриптов. Помощь в подготовке и проигрывании сценария»

Какова роль вузов в формате ЛУЛ? И можно ли реализовать такой формат в вузе?

**Ольга
Колдина,**
МТС

«Можно и нужно. Мы это делаем. Лидеры компании выступают в вузах,

в том числе в региональных. Рассказывают не только про телекоммуникации

и IT, agile и т. п., но и про то, как стать лидером, как правильно себя позици-

онировать в современном мире»

Что делать, если мой руководитель считает, что я должен работать, а не выступать с передачей уникальных знаний?

**Валерий
Каткало,**
КУ Сбербанка

«Надо помочь этому руководителю задуматься о судьбе своей компании. Сегодня мы говорили о роли ЛУЛ для реализации стратегии и развития культуры компании, о том, как работает модель ЛУЛ, или, как Сергей (Белов, IBM. — Ред.) назвал, *leaders developing leaders* — лидеры развивают лидеров, в том числе через экспериментальное обучение и *action based learning*, это огромный ресурс.

Бывают цейтноты, форс-мажоры, другие ситуации, но, видимо, вопрос все же не об этом. Мы понимаем, что время любого руководителя очень ценно для компании, но если смотреть на эту практику как на инвестиции, то ответ очевиден: надо балансировать разные вызовы, но не отказываться от этой инвестиционной возможности»

**Сергей
Белов,**
IBM

«Одна из смешных расшифровок аббревиатуры IBM — *I've been moved*, то есть „я перешел на другую работу“, и это тоже довольно важно для развития и роста лидеров внутри компании»

**Григорий
Константинов,**
Boeing

«Я бы еще добавил практическую рекомендацию. Если руководитель считает, что сотрудникам надо заниматься прямыми обязанностями, а не обучать других, то руководителю этого руководителя следует отправить его самого провести пару лекций, чтобы он потренировался и вспомнил, как это делать»

**Надежда
Фомина,**
КУ Сбербанка

«„Лидеры учат лидеров“ встроена в систему KPI (ключевые показатели эффективности). Но достаточно много кейсов, особенно в этом году, когда руководители, не имея таких KPI, ставят себе ИПР (индивидуальный план развития) — препода-

вание на наших программах. Мы это поощряем. Их единственная мотивация — развиваться как спикер, делиться опытом, лучшими практиками. И это пригодится компании в любом случае»

**Ма
Цзинь,**
Huawei

«Очень знакомый нам вопрос. В Huawei University есть традиция проводить курсы в Китае. Вы понимаете, чтобы отправить всех в Китай, нужно уладить много вопросов, это занимает время. Последние три года мы проводим курс в региональ-

ном офисе. Тренер из штаб-квартиры приезжает в Россию. Лидерам в такой ситуации неудобно отказаться. Тем более наши лидеры уже поняли, что тренинг, воркшоп, дискуссия, передача опыта — важны для дальнейшего развития»



Смотрите все выпуски EduTech
и методического семинара на сайте
edutechclub.sberbank-school.ru



EduTech

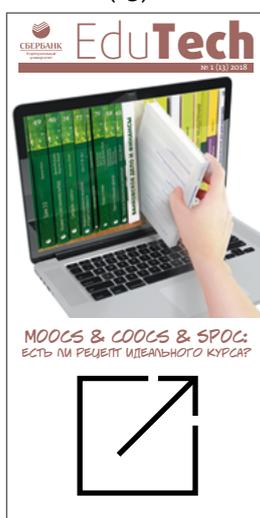
№ 8 (11) 2017



№ 9 (12) 2017



№ 1 (13) 2018



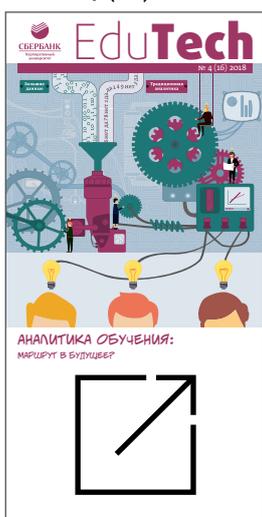
№ 2 (14) 2018



№ 3 (15) 2018



№ 4 (16) 2018



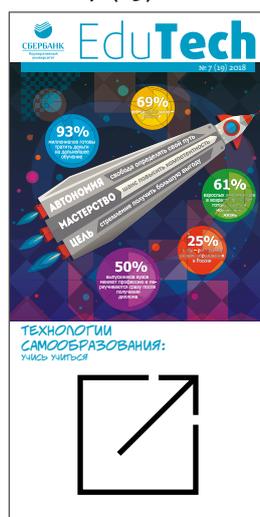
№ 5 (17) 2018



№ 6 (18) 2018



№ 7 (19) 2018



№ 9 (21) 2018



Выпуск будет
доступен
для чтения
в октябре 2018

Над выпуском работали:
Владимир Денисов, Арина Бедрик, Елена
Сметанина, Денис Волков, Мари Мишель, Николай
Мензенкамф, Филипп Мануилов, Варвара
Селизарова, Вячеслав Юрченков

Руководитель проекта: Дмитрий Волков
Главный редактор: Юрий Воскресенский



В журнале использованы материалы словаря-
справочника «Корпоративное обучение для цифрового
мира» под ред. Катъкало В. С., Волкова Д. Л.

На обложке использованы данные:
Leaders as Teachers, The Association for Talent Development
(ATD) and The Institute for Corporate Productivity (i4cp),
август 2015