



ArcelorMittal

«Программы развития талантов как один из инструментов изменения организационной культуры в АрселорМиттал Кривой Рог»

Лариса Полищук, главный управляющий по развитию и обучению персонала, ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог»

HR MASTERS

II всеукраинская конференция практических решений
21–22 марта, Киев, Бизнес-центр «Парус»

Государство в государстве



ArcelorMittal

Страна: АрселорМиттал Кривой Рог

Территория: больше территории Парижа

Население: ок.35 тыс. чел

Количество руководителей: более 3 000 чел

Количество уровней
менеджмента: от 3 до 7

Департамент по персоналу:
более 1 000 чел

Служба развития и обучения
персонала: 27 чел

АрселорМиттал Кривой Рог - крупнейшее предприятие горно-металлургического комплекса в мире, которое является частью крупнейшей металлургической компании мира - АрселорМиттал



Наше прошлое – Криворожсталь



ArcelorMittal

- Плановая экономика
- Директивный стиль менеджмента \ нет инициатив
- Отсутствие диалога между подразделениями
- Узкая специализация экспертов
- «Ты мне – я тебе»
- Протектирование



Наше настоящее – АрселорМиттал Кривой Рог



ArcelorMittal



- Рыночная экономика
- Смешанный стиль управления
- Кросс функциональное сотрудничество
- Стратегическое мышление
- Партнерские отношения
- Прозрачность решений



Инструменты изменения культуры



ArcelorMittal

- Организационная структура
- Корпоративные компетенции
- Двусторонняя коммуникация
- Performance management + MBO
- Система премирования
- Программы обучения для менеджмента
- **Программы развития талантов**
- Планирование кадрового резерва через оценку
- Прозрачность подбора
- Адаптационная программа
- Корпоративные стандарты



Organisational development
Annual GDP analysis & moderation linked to other HR processes reward, succession, Talents, ...



Основа программ - компетенции



ArcelorMittal

ArcelorMittal

СЛОВАРЬ КОРПОРАТИВНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

АрселорМиттал Кривой Рог

Компетенция — это личностная способность сотрудника решать определенный класс профессиональных задач.

Описание различных уровней проявления корпоративных компетенций — ожидаемые поведенческие проявления сотрудников на рабочих местах

Украина, 2011 год

ArcelorMittal

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА УРОВНЕЙ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

<ul style="list-style-type: none"> Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свой труд 	<ul style="list-style-type: none"> Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды 	<ul style="list-style-type: none"> Организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач, эффективен в управлении командой 	<ul style="list-style-type: none"> Последовательно добивается, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы, развивает кооперацию всех команд 	<ul style="list-style-type: none"> Его руководство на глобальном уровне позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов, формирует идеологию, культуру, определяет корпоративные приоритеты и направления развития.
Elementary	Basic	Intermediate	Proficient	Advanced
Эффективный сотрудник E	Ценный член команды 1	Компетентный менеджер 2	Эффективный руководитель 3	Лидер-идеолог 4

ArcelorMittal

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Проявление инициативы в профессиональной деятельности и эмоциональной устойчивости в сложных ситуациях:
постоянно осознает необходимость изменений, инициирует и внедряет их, вдохновляет себя и других на внедрение изменений, адаптируется и справляется с сопротивлением, оказывает поддержку окружающим

<ul style="list-style-type: none"> Эффективно адаптируется и оказывает поддержку изменениям 	<ul style="list-style-type: none"> Сам является инициатором изменений или реализатором предложенных кем-либо изменений, оказывает поддержку окружающим во время сложных периодов 	<ul style="list-style-type: none"> Управляет процессом изменений в команде, способствует постоянному поиску путей совершенствования, сознательно повышает эмоциональную устойчивость и оказывает поддержку окружающим. Является эффективным во время работы над несколькими проектами в области управления изменениями. 	<ul style="list-style-type: none"> Способствует интеграции изменений в культуру предприятия, учитывает интересы всех участвующих сторон, мобилизует команды и помогает найти конструктивные формы работы со стрессом членам своей и смежных команд 	<ul style="list-style-type: none"> Руководит изменениями в отрасли, "формирует будущее", эффективен даже в самых сложных стрессовых ситуациях, формирует культуру изменений на уровне корпорации, управляет процессами изменений на глобальном уровне
Elementary E	Basic 1	Intermediate 2	Proficient 3	Advanced 4

Программы развития талантов



ArcelorMittal

Талантливые менеджеры

- **Talent Pipeline**
- **BIP (business improvement projects)**

Талантливые специалисты

- **FFLP (будущие финансовые лидеры)**
- **PLP (лидеры в снабжении)**
- **Лидеры IT и автоматизации**
- **HR Таланты**
- **Программа обмена талантами**
- **Таланты Горного дела**
- **Будущие проектные менеджеры**

Талантливые выпускники

- **Эверест**

- **Инновационный форум «Инвестиции в будущее»**
 - **Конкурсы профессионального мастерства**

Форум «Инвестиции в будущее»



ArcelorMittal

- Основная цель:
 - Поиск новых идей и талантов
- Работа по **5-ти направлениям**:
 - ✓ производственное совершенствование;
 - ✓ технические исследования и разработки;
 - ✓ охрана труда;
 - ✓ экология;
 - ✓ лидерство, HR, клиенты
- Участники из числа работников АМКР, предприятий ГМК Украины, студентов-выпускников ВУЗов города – около **100 участников** и более **70 представленных проектов**
- Возможность проявить потенциал и **обменяться опытом** с другими предприятиями, научными заведениями
- **“Трамплин”** для карьерного роста



Конкурсы профессионального мастерства



ArcelorMittal

1 этап

Цех

2 этап

Предприятие

3 этап

Международный

- Теоретическая часть конкурса – 50 % - групповой экзамен письменный (вопросы по технологии, ОТиПБ)
- Практическая часть конкурса – 50% - индивидуальное / командное практическое соревнование
КРІ:(качество, время выполнения, ОТ)



Основные стадии



ArcelorMittal

Отбор участников /
Центры оценки

- Самовыдвижение
- Цикл GEDP
- Рекомендации руководителей
- Результаты оценки

Программа
развития

- Проекты
- Обучение
- Назначения и ротация
- Регулярная оценка

Финальная оценка /
Планирование
карьеры

- Защита проектов
- Сертификация
- Оценка компетенций

Основные стадии



ArcelorMittal

Отбор участников / Центры оценки

- Самовыдвижение
- Цикл GEDP
- Рекомендации руководителей
- Результаты оценки

Программа развития

- Проекты
- Обучение
- Назначения и ротация
- Регулярная оценка

Финальная оценка / Планирование карьеры

- Защита проектов
- Сертификация
- Оценка компетенций

Профайлы кандидатов



ArcelorMittal

Candidates profile, graduates recruiting programme

	0	1	2	3	4	comments
Ability						
verbal			X			average
numerical			X			average
logical			X			average
English						
GE (reading, listening)			X			business-working proficiency
Interview (speaking)			X			upper-intermediate
Motivation					X	high level of AM loyalty, main motivator - professional growth and belonging to the lead corporation
Mobility					X	business-trip and assignment abroad availability, high level of adaption
Main corporate competencies						
change-management		X				
strategic thinking		X				
decision making		X				
teamwork		X				
result orientation		X				
Additional corporate competencies						
effective communication		X				
learning&development		X				
stakeholder-orientation		X				

Этапы оценки, пример, Эверест



ArcelorMittal

Total quantity of applications	Invited for English testing	Invited for verbal, numerical and abstract testing	Invited for assessment centers	Finally selected
162	111	76	41	13
100%	68,50%	46,90%	25,30%	8,02%

По итогам оценки приняты 13 выпускников:

Горный департамент – 2 чел;
Коксохимическое пр-во – 2 чел;
Прокатный департамент – 1 чел;
Механоремонтный комплекс – 1 чел;
Логистика – 1 чел;
Энергетика – 1 чел;
Снабжение – 1 чел;
SAP – 1 чел;
IT – 2 чел;
HR – 1 чел



Participants selection



Программа	Кол-во поданных заявок	Кол-во отобранных участников
Будущие финансовые лидеры1	104	11
Будущие финансовые лидеры 2	154	9
Лидеры в снабжении	78	5
Лидеры в ИТ и А	29	8
Таланты горного дела	30	3
Будущие проектные менеджеры	Трансформация другой программы	6
Таланты в HR	По результатам оценки	9
Эверест	162	13
Итого	557	64 * = 11,5%

* В список не включены участники программ TEP (Talent Exchange Programme) и Talent Pipeline

Основные стадии



ArcelorMittal

Отбор участников /
Центры оценки

- Самовыдвижение
- Цикл GEDP
- Рекомендации руководителей
- Результаты оценки

Программа
развития

- Проекты
- Обучение
- Назначения и ротация
- Регулярная оценка

Финальная оценка /
Планирование
карьеры

- Защита проектов
- Сертификация
- Оценка компетенций

Программа развития



ArcelorMittal

- Интервью дважды в год
- Финальный центр оценки или 360



- Различные роли
- Работа с внутренними клиентами

- Профессиональные знания и навыки
- Английский язык
- Лидерские и менеджерские навыки
- Корпоративная интеграция

Концепция программы FFLP



ArcelorMittal

Отбор

Постоянное развитие

Финальная
стадия

Поведен-
ческие
тренинги

- ✓ Он-лайн тренинги
- ✓ Аудиторные тренинги

Проф.
развитие

- ✓ Курсы AMU и Финансовой Академии
- ✓ Специальные задания
- ✓ Ротация внутри функции
- ✓ Индивидуальные проекты
- ✓ Краткосрочные назначения

Изучение
языка

- ✓ Global English
- ✓ Аудиторные тренинги по английскому
- ✓ Английский клуб
- ✓ Ужины с иностранными специалистами и корпоративными экспертами

Тестирование
и
интервьюиро
вание

Финальное
оценивание /
Экзамен

Получение сертификата ACCA

Тренерство и Менторство

Постоянное оценивание / Оценка прогресса

Начало
программы

Окончание
программы





Яна МАРТЫНЮК



ArcelorMittal

Личная информация

Должность: сетевой инженер ДпоИТиА
Дата назначения: 02/08/11
Предприятие: АМКР

Опыт работы:

С 08/2011 - сетевой инженер ДпоИТиА
09/2008 - 08/2011 - инженер-электроник
(3-2кат.) СИТ

Образование:

2008 - Криворожский технический университет, инженер по компьютерным системам

Работа над проектом в рамках программы:

Проект и задачи: "Speak2me" глобальный корпоративный проект по системе Global Unified Communication

(К.Ю.Теличко, гл.управляющий по инфраструктуре ИТ):

- сбор информации для проекта (типы АТС, соед. линии, затраты на телефонную связь, кол. абонентов)
- участие в выборе поставщика технического решения
- обсуждение решений
- подготовка плана внедрения на основании предложения поставщика
- Техническая реализация проекта (фаза 0)
- Проведение тестов (фаза 0)
- Анализ эффективности реализованного проекта
- Рассмотрение возможности расширения проекта



Компетенции, знания, опыт:

Хороший кандидат на программу с большим желанием развиваться в ИТ сфере, но не в сфере автоматизации. Хорошие презентационные навыки, тем не менее, чувствует некоторую неуверенность (робость) перед большим количеством людей.

Потребности в развитии:

Поддержка уровня владения английским посредством он-лайн курсов.
Повышение уровня знаний бизнес процессов и их связь с ИТиА
Управление изменениями
Эффективная презентация

Пример, проекты ИТ Лидеров



ArcelorMittal

Название - "Speak2me" (глобальный корпоративный проект по системе Global Unified Communication)

Исполнитель – Яна Мартынюк, участник программы Лидеры ИТ и А

Наставник – К.Теличко, гл.управляющий по инфраструктуре ИТ

№п/п	Задача(-и)	Критерии эффективности выполнения	Сроки
1	* сбор информации для проекта (типы АТС, соедин. линии, затраты на телефонную связь, кол. абонентов)	* переданы в корпоративный офис (менеджеру программы - А.Попа)	02.02.2012 -
2	* участие в выборе поставщика технического решения * обсуждение решений	выбран поставщик решения	08.02.2012 -
3	* подготовка плана внедрения на основании предложения поставщика	план согласован с менеджером программы А.Попа	01.04.2012 -
4	* Техническая реализация проекта (фаза 0)	* установлен/настроен ПО MS Lync * выполнена миграция пользователей АМКР с сервера messenger.arcelor.net на Lync сервер * выполнена интеграция IP-АТС с Lync сервером * настроена маршрутизация звонков * установлен/настроен ПО Lync клиент на ПК пользователей * установлен/настроен ПО Lync клиент на коммуникаторах пользователей	16.04.2012 -
5	* Проведение тестов (фаза 0)	* Успешно выполняются звонки между пользователями ПО Lync клиент * Успешно выполняются звонки между пользователями ip телефонов и ПО Lync клиент * Успешно выполняются звонки между пользователями аналоговых телефонов и ПО Lync клиент * Успешно выполняются звонки между локальными и глобальными пользователями ПО Lync клиент * Успешно протестировано проведение конференций.	31.05.2012 -
6	* Анализ эффективности реализованного проекта	* улучшена эффективность совместной работы пользователей * улучшено качество коммуникаций	01.07.2012 -
7	* Рассмотрение возможности расширения проекта	* принятие решения о начале реализации фазы 2 проекта "Speak2me"	13.07.2012 -

Пример, обучение HR Талантов



ArcelorMittal

Профессиональные знания

- Мастерство управления персоналом / HR школа в КМБШ
- Трудовое законодательство Украины

Лидерские и менеджерские навыки

- Лидерство в команде
- Управление людьми
- Управление процессами
- Управление изменениями
- Эффективная презентация



Корпоративная интеграция

- Видео-курс HR 101
- Корпоративные проекты / ротация
- Финансы для не-финансистов

Другое

- Английский язык
- ПК (Excel, Outlook, PowerPoint)

Основные стадии



ArcelorMittal

Отбор участников /
Центры оценки

- Самовыдвижение
- Цикл GEDP
- Рекомендации руководителей
- Результаты оценки

Программа
развития

- Проекты
- Обучение
- Назначения и ротация
- Регулярная оценка

Финальная оценка /
Планирование
карьеры

- Защита проектов
- Сертификация
- Оценка компетенций

Оценка (360 / центр оценки / СБИ)

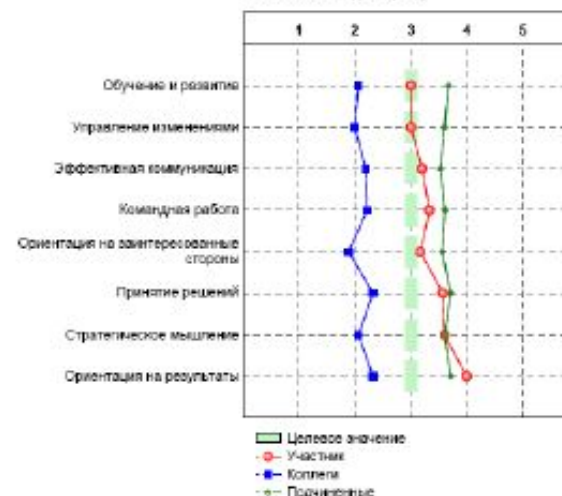


ArcelorMittal

3.1.3 Сравнительный анализ: отдельные категории рецензентов

Ключ: 1-Ни одной оценки (НО), 2-Низ ожидания (НО), 3-Полностью оправдал ожидания (ПО), 4-Значительно превзошел ожидания (ЗПО), 5-Выше всех ожиданий (ВЗО)

	Below Expectations	Somewhat Meets Expectations	Fully Meets Expectations	Exceeds Expectations	Significantly Exceeds Expectations
Change Management					X
Decision Making					X
Results Orientation			X		
Strategic thinking			X		
Teamwork		X			
Stakeholder Orientation			X		
Effective Communication		X			
Learning and Development					X



5. SWOT analysis

AMBITIONS AND OVERALL POTENTIAL	
<p>Brijesh is a change agent, focusing on new experiences and working in a positive climate where change is embraced by his team. He takes a pragmatic attitude towards established procedures and is flexible.</p>	
<p>KEY STRENGTHS</p> <ul style="list-style-type: none"> Brijesh is a quick decision maker. He can grasp opportunities when they arise. Brijesh is at best in a fast moving environment frequently demanding quick decisions. He is seeking change and new challenges, has a natural openness to the changing nature of work. He copes well with new experiences. 	<p>KEY DEVELOPMENT NEEDS</p> <ul style="list-style-type: none"> Since Brijesh is a quick decision maker and also places high value on time and likes to work quickly with a sense of urgency, there is a risk that he fails to reflect fully on issues. He should learn at times to overlook a desirable in-depth consideration of the facts.
<p>OPPORTUNITIES</p> <ul style="list-style-type: none"> His willingness to plan in advance can have a positive effect in strategic thinking. When he identifies strategic goals, he will generally also have a good idea of the steps he is going to take to achieve these goals. His general acceptance and personal enthusiasm for change can help him in getting buy-in from others to change initiatives. 	<p>RISKS & LIMITATIONS</p> <ul style="list-style-type: none"> Brijesh has little need to assert himself forcefully in the workplace. He is unlikely to assert his own will or beliefs at the expense of harmony within the team. Brijesh will be much less at ease in roles where there is insufficient work to keep him preoccupied, or where the key focus is on a methodical approach and high quality output and speed is valued less.

PAPI



Финальная оценка и сертификация



ArcelorMittal

Место проведения - г. Люксембург,
корпоративный офис АрселорМиттал

Участники из 2 стран – Украина и Казахстан

5 членов комиссии по оценке проектов:

1. Генеральный менеджер по финансовым проектам, руководитель Финансовой Академии
2. Исполнительный вице-президент по финансам
3. Вице-президент по финансам стран Африки и СНГ
4. Старший исполнительный вице-президент, член группы правления корпорации АМ
5. Генеральный менеджер по финансам и SOX



OWCR analysis ArcelorMittal

	Q4'10	Jan'11	Apr'11	Jul'11	Oct'11	Q4'10 vs Q4'09	Q4'10 vs Q4'09
	data	data	data	data	data	delta	%
Trade Receivables	M\$ 140	124	123	123	123	17	13%
Trade Payables	M\$ 850	924	924	924	924	24	3%
AVP	M\$ 71	18	18	18	18	-8	-11%
IT	M\$ 71	18	18	18	18	23	32%
Inv & Advances	M\$ 200	190	190	190	190	0	0%
Inventory	M\$ 395	376	376	376	376	21	5%
OWCR	M\$ 6.4	58.1	58.1	58.1	58.1	29	45%

OWCR has increased in Jan'11 Act vs Dec'10 Act by 45MS or 89% mainly due to increase of receivables by 40MS (94%) and inventories by 19MS (31%).

OWCR has increased in Jan'11 Act vs Jan'11 Bud by 29 MS or 45% mainly due to increase of receivables by 35MS (31%) and inventories by 19MS (31%).

increase of payables was the main reason of OWCR reduction as Company obviously has a problem with cash followed by 1.5x rise compared to Dec'10, and 3 times less than budgeted - \$1.0bn instead of projected \$3.0bn. Needs to be checked whether the Company will be able to pay creditors in time.



Alexey Fedorenko
ArcelorMittal Kyiv RB

Current position: Executive Director to CEO (AMKR)
Position before IFLP: Leading specialist of Corporate Reporting Dept

What I had most in IFLP: Learning IFRS, overview of the production of the audit, getting communication and leadership skills, possibility to work with segment teams in Luxembourg

Areas of progress after IFIP: improvement in financial reporting, new contacts in Kazakhstan and Luxembourg office

“ Always think outside the box and embrace opportunities that appear, wherever they might be

Future Financial Leaders Program

Текущий статус \ результаты программ



ArcelorMittal

- Получили повышение из числа выпускников – 6 (из 11) FFLP w.1
- Получили повышение во время участия в программе – 4 чел
- Участников в кадровом резерве на ключевые должности – 9 чел
- Специалисты \ менеджеры в программах – 57\19
- Бюджет 2012 – 1 967 500 UAH
- Средний бюджет на 1 человека в год – 25 888 UAH



Talent Community



ArcelorMittal

- Создание единого коммуникационного поля:
 - Таланты – Таланты
 - Таланты - Менеджеры
- Синергия программ развития
- Мотивация и вовлечение
- Направленное самообучение



План мероприятий 2012



ArcelorMittal

Февраль/ Март

Апрель

Июнь

Сентябрь

Ноябрь

2013



Встречи «Business books review»
- 2-3 раза в год

Встречи с ТОП менеджером «История успеха» -
1-2 раза в год

Выездные командообразующие мероприятия –
1-2 раза в год



Результаты оценки удовлетворенности



ArcelorMittal



■ положительные ответы ■ неопределенные ■ отрицательные ответы

«Светлое будущее» талантов

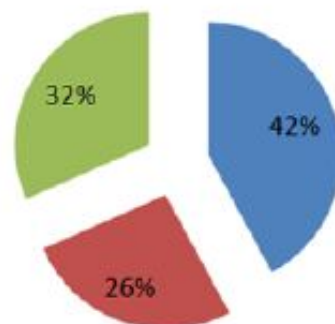


ArcelorMittal

		Кол-во позиций	Комментарии
Высокий риск		8	Нет «наследников» в оперативном резерве или вообще
Риск		5	Нет «наследников» на как минимум 2 уровня ниже
Нет риска		6	Надежный кадровый резерв

Кадровый резерв 2012 на ТОП позиции

■ Высокий риск ■ Риск ■ Нет риска





ArcelorMittal

$$78 + 3 = 35\ 000$$



ArcelorMittal

*Мы сами должны
стать теми
переменами, которые
хотим видеть в мире*

(с) Махатма Ганди

ЗМІНЮЄМО
МАЙБУТНЄ