

# Использование T&D технологий для формирования целевой управленческой культуры в КОМПАНИИ

**АНТОН КАПИТОНОВ**

заместитель директора Корпоративного университета ОАО «РЖД»

20 апреля 2012, Москва



# Холдинг «РЖД» сегодня

## Холдинг «РЖД» в цифрах

85,2 тыс. км железных дорог  
1,1 млрд. пассажиров в год  
1,11 млрд. тонн грузов в год  
42 % грузооборота России  
33% пассажирооборота  
России  
2,5 % вклада в ВВП России  
158 структур в Холдинге  
1,3 млн. сотрудников



## Актуальные общекорпоративные задачи

- Постройка свыше 1000 км новых линий
- Развитие скоростного и высокоскоростного движения
- Партнер Сочи - 2014
- Создание вертикально интегрированного холдинга и внедрение новой системы управления

## Данные единого мониторинга персонала ОАО «РЖД» (2010 год)



Вовлеченность персонала в решение корпоративных задач - недостаточная

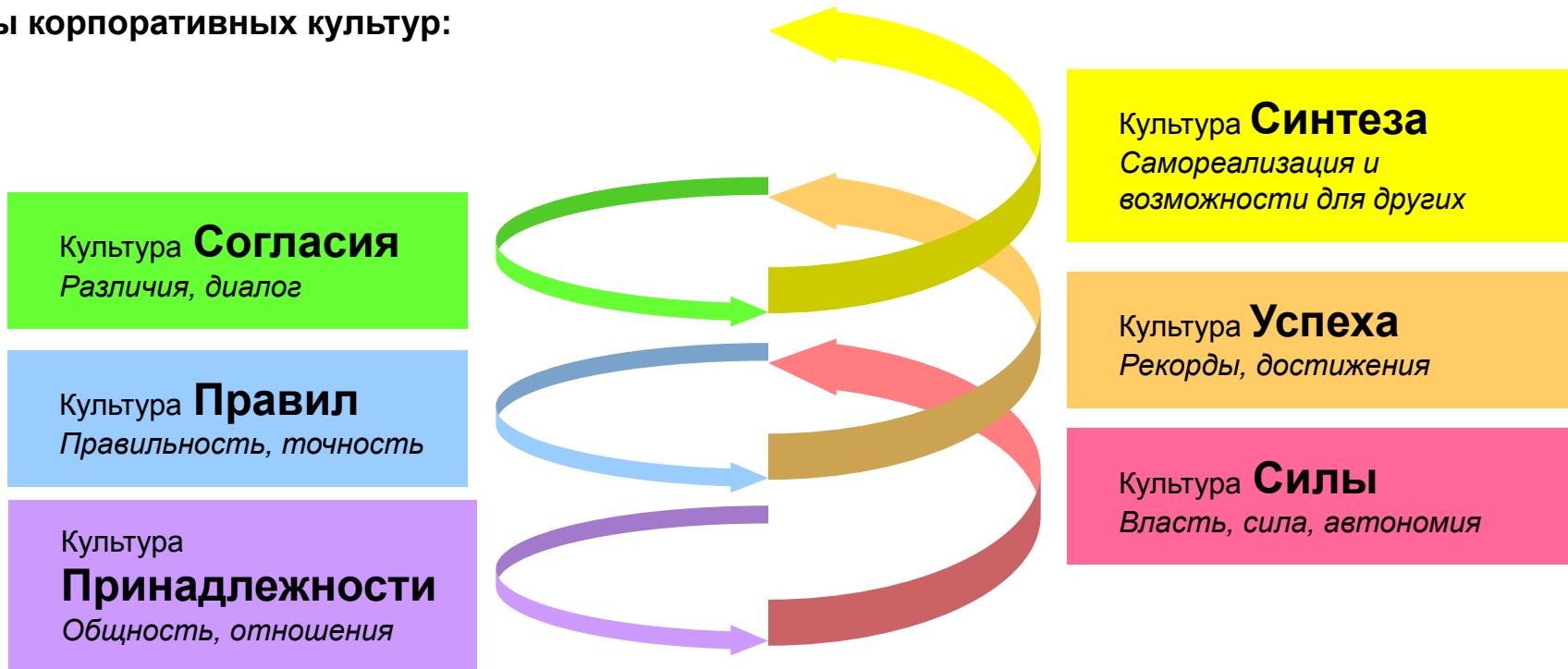
# Корпоративная и управленческая культура

**Корпоративная культура** - система декларируемых и разделяемых сотрудниками ценностей, норм, стандартов деятельности и взаимодействия, которая определяет поведение сотрудников.

**Управленческая культура** – ключевая составляющая корпоративной культуры, проявляющаяся в:

- Стиле управления;
- Подходе к принятию решений;
- Способах коммуникации руководителей с подчиненными.

Типы корпоративных культур:



# Анализ управленческой культуры в ОАО «РЖД»

Результаты рабочей сессии ключевых руководителей холдинга РЖД (2010 г.)

Начинаем	Сохраняем	Отказываемся
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управление эффективностью и результатами</li> <li>▪ Делегирование полномочий</li> <li>▪ Лидерство как стиль руководства</li> <li>▪ Вовлечение подчиненных</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Управляемость</li> <li>▪ Дисциплина как свойство коллектива</li> <li>▪ Четкая регламентация</li> <li>▪ Железнодорожный патриотизм</li> <li>▪ Планирование и ориентация на стратегию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Избыточное администрирование</li> <li>▪ Боязнь делегирования полномочий и ответственности</li> <li>▪ Поиск виноватых («Братские могилы» при разборах)</li> <li>▪ Авторитаризм</li> <li>▪ Фокус на процессе, а не на экономическом результате</li> </ul>



# Комплексный подход к решению задачи по трансформации управленческой культуры

В целях трансформации управленческой культуры был принят ряд решений и даны поручения



# Цель и целевая аудитория программы «Корпоративный лидер»

**Цель программы «Корпоративный лидер»:** сформировать в компании стиль управления, основанный в большей степени на лидерских качествах руководителя, чем на его административном ресурсе.



## Целевая аудитория программы:



Всего за период 2010-2011 г. в программе приняло участие 1570 руководителей.

# Содержание программы «Корпоративный лидер»

## 1 семестр (5 дней)

**Ассесмент «на входе»**  
(1 день)

**Тренинг «Развитие персональной эффективности руководителя»** (2 дня)

- Модель корпоративных компетенций
- Обратная связь по результатам «входной» оценки
- Цели развития
- Инструменты развития
- Создание ИПР

**Тренинг «Управление персоналом»** (2 дня)

- Постановка задач
- Развитие подчиненных
- Мотивирование подчиненных
- Лидерство руководителя и организация командной работы

6 мес.

## 2 семестр (5 дней)

**Мастерская «Практика управления персоналом»**  
(1 день)

- Ситуационное руководство
- Практика развития и мотивирования подчиненных
- Анализ хода реализации ИПР

**Семинар «Финансовый менеджмент»** (2 дня)

- Базовые понятия финансового менеджмента
- Влияние управленческих решений на финансовые показатели компании

**Тренинг «Стратегия развития компании и КПЭ»**  
(2 дня)

- Стратегия развития холдинга
- Управление операционной эффективностью на основе КПЭ

6 мес.

## 3 семестр (5 дней)

**Мастерская «Управление развитием персонала»**  
(1 день)

- Управление развитием подчиненных
- Система управления развитием персонала в компании
- Анализ хода реализации собственного ИПР

**Бизнес-симуляция «Управление железнодорожным транспортом»** (3 дня)

- Формирование системных представлений о взаимодействии функций в компании в ходе предоставления услуги клиенту

**«Ассесмент на выходе»**  
(1 день)

### Межсеместровая работа:

- Создание и реализация **Индивидуального плана развития** (с использованием «Матрицы развивающих действий», при содействии консультантов Корпоративного университета)
- Выполнение **практических заданий** «Предоставление развивающей обратной связи» и «Мотивирование подчиненных», сбор «Лучших управленческих практик» по результатам выполнения практических заданий



## Содержательная основа программы – «Элемент управленческого стиля»

Программы оценки и обучения создавались с опорой на специально разработанные «элементы управленческого стиля».

**Элемент управленческого стиля** - это детализированный поведенческий индикатор корпоративной компетенции, описанный на уровне конкретной модели поведения.



### Примеры ЭУС, заложенных в программу:

*ЭУС №3: В ходе обратной связи оценивает действия работника, а не его личность.*

*ЭУС №16: По достижении нужного результата повышает планку требований к себе и окружающим.*

*ЭУС № 19: Проверяет понимание подчиненным поставленной задачи.*

*ЭУС №22: При мотивировании учитывает особенности других людей – их настрой, интересы, характер.*

Всего в программу «Корпоративный лидер» было включено 24 элемента управленческого стиля.

## Выбор формата развития в зависимости от должностного уровня участников программы

Категория руководителей	Инструмент оценки	Приоритетный формат обучения
Вице-президенты, начальники ключевых департаментов, дирекций	Индивидуальный Ассесмент	Выездные конференции, коучинг
Начальники департаментов, управлений, дорог, руководители ДЗО и резерв на эти позиции	Оценочная стратегическая сессия	Тренинги с топ-тренерами, стратегические сессии
Заместители начальников департаментов, управлений, дорог, начальники служб управлений дороги	«Классический» Ассесмент-Центр	Тренинги, бизнес- симуляция, семинары
Перспективные молодежные лидеры	Оценочная конференция	Тренинги, бизнес-симуляция, конференции

## Выбор технологии развития в зависимости от задачи

Тема	Задача	Технологии
«Управление персоналом»	Проблематизировать руководителей, показать ограничения авторитарного стиля руководства	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Коммуникативные практикумы</li> <li>▪ Упражнения с обратной связью</li> <li>▪ Видео-съемка</li> </ul>
«Финансовый менеджмент»	Донести основные понятия финансового учета, показать влияние управленческих решений влияют на финансовый результат компании	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Лекционно-семинарский формат</li> <li>▪ Решение задач на материале ОАО «РЖД»</li> </ul>
«Управление операционной эффективностью»	Научить работать в рамках внедряемой в ОАО «РЖД» системы управления по ключевым показателям эффективности	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Пошаговый бизнес-кейс (1,5 дня) на материале реального бизнес – процесса РЖД</li> </ul>
«Управление железнодорожным транспортом»	Сформировать системные представления о взаимодействии функций в ходе предоставления услуги грузоперевозки	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Симуляция основных бизнес – процессов в грузоперевозках (3 дня)</li> </ul>
«Система управления развитием персонала»	Научить руководителей пользоваться инструментами развития подчиненных	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Домашние практические задания по применению инструментов развития подчиненных</li> <li>▪ Отбор и издание «Лучших практик»</li> <li>▪ Обсуждение реальных кейсов участников в формате «мастерской»</li> </ul>

# Оптимизация индивидуального развития участников программы «Корпоративный лидер»

## Процедура создания ИПР:

В ходе 1 модуля:

1. Просмотр видео-обращения президента ОАО «РЖД»;
2. Проведение оценки по компетенциям;
3. Тренинг по методике создания ИПР;
4. Предоставление обратной связи по результатам оценки;
5. Создание ИПР с помощью тренера;

По окончании 1 модуля:

6. Дистанционная доработка ИПР с консультантом КУ.

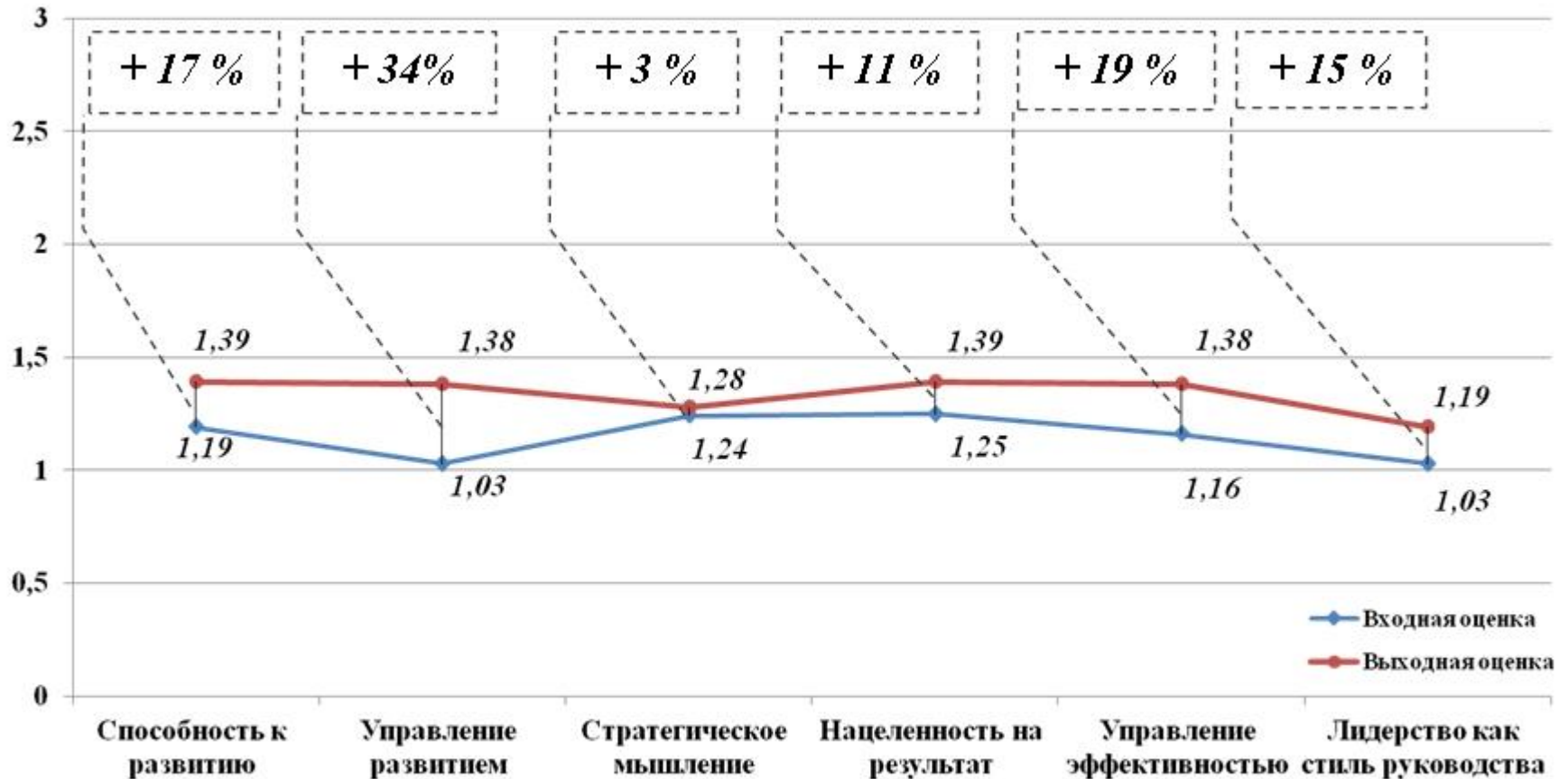
## Предоставление инструментов индивидуального развития:

- Модель корпоративных компетенций;
- Рекомендации по работе с ИПР;
- Меню развивающих действий;
- Путеводитель по программам Корпоративного университета;
- Личный кабинет на портале Корпоративного университета.



# Результаты программы «Корпоративный лидер»

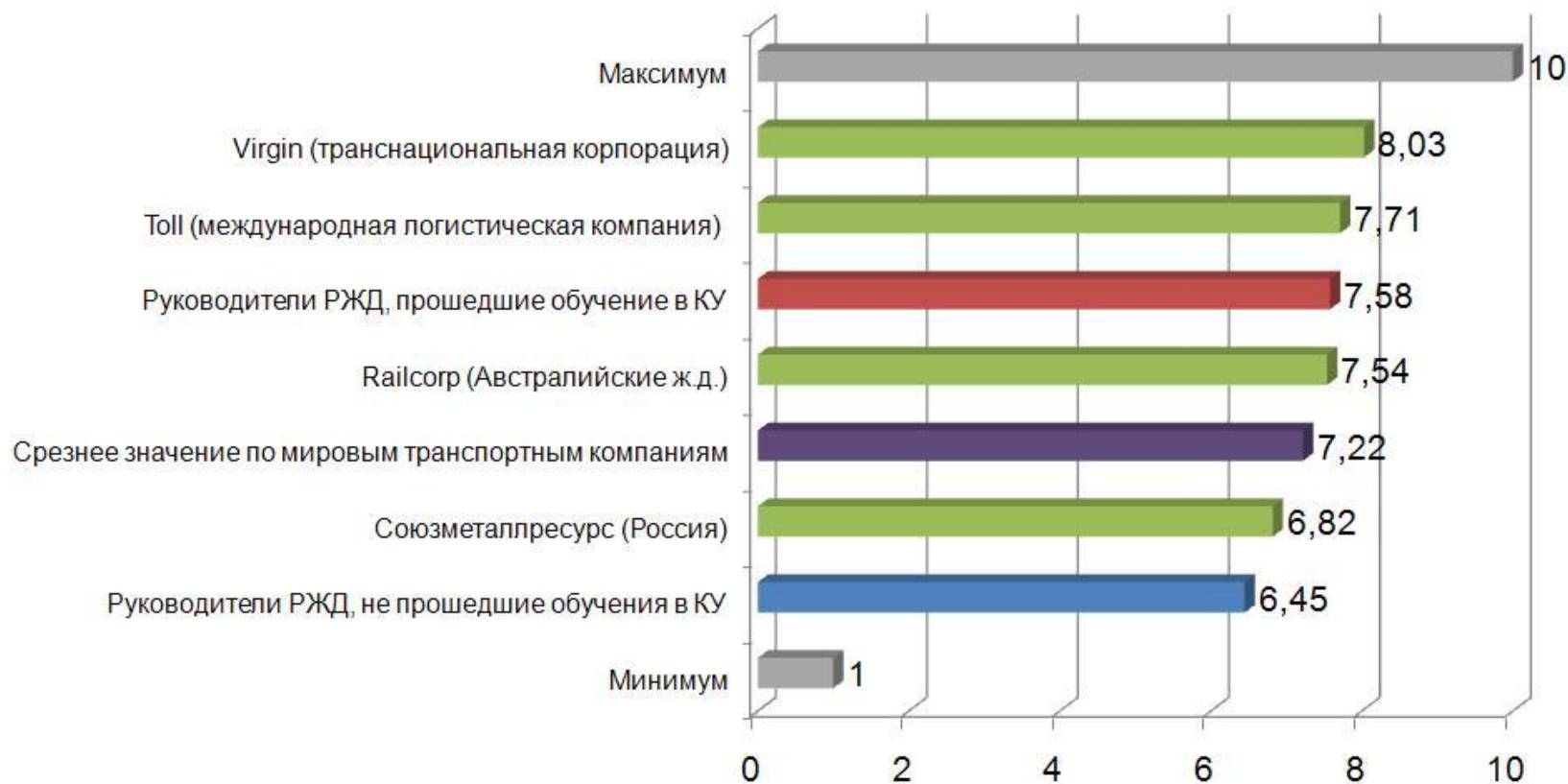
По всем участникам среднее значение прогресса по корпоративным компетенциям составило **16,5 %**.



Оценка проводилась консультантами компании «ЭКОПСИ – консалтинг» в июле – декабре 2010 года и в июле – декабре 2011 года.

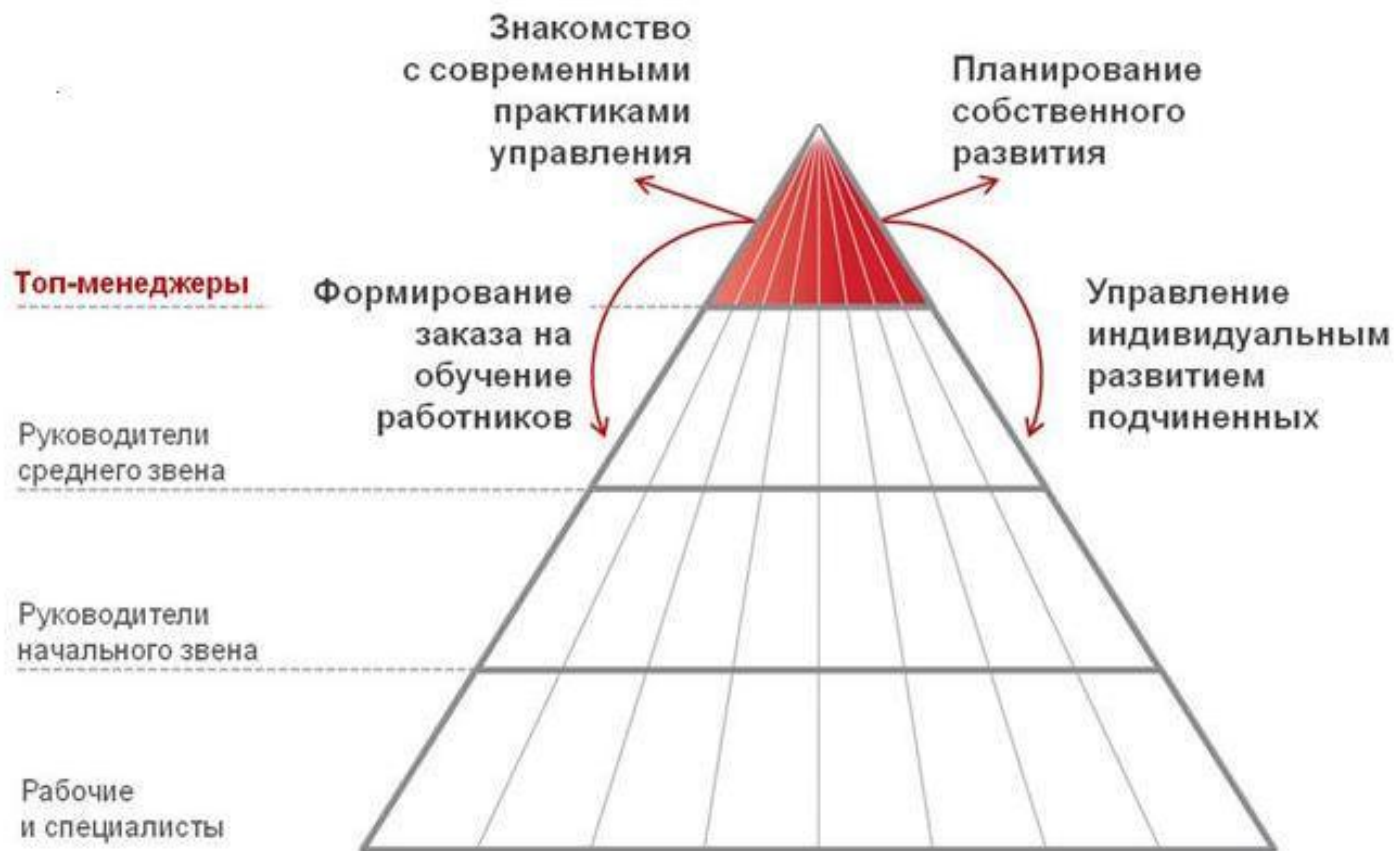
## Оценка участников программы по «Индексу лидерства»

Показатель «Индекс лидерства» отражает универсальный способ действий эффективных руководителей.



Исследование проводилось компанией «Amplua Insights» в сентябре – декабре 2011 года. Методология оценки руководителей по «Индексу лидерства» разработана австралийской компанией «Perception mapping». В течение 20 лет была проведена оценка менеджмента многих сотен мировых компаний.

# Топ-менеджеры играют ключевую роль в трансформации управленческой культуры компании



# Информация о докладчике

## Антон Капитонов

- Кандидат психологических наук
- В отрасли обучения и развития персонала – с 2000 года
- С 2005 по 2010 год – консультант компании “Экопси-консалтинг”
- С 2010 по наст. время - заместитель директора Корпоративного университета ОАО «РЖД»



## Публикации

### **Корпоративный университет: инструкция по применению**

Журнал ОАО «РЖД» «Пульт управления» (март 2011, №2)

<http://pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=420018>

### **"Интегрированный T&D": системный подход к оценке эффективности функции "Обучение и развитие"**

Журнал "Штат" (декабрь 2011, №10)

<http://www.hrmedia.ru/node/639>

### **"Вертолетный взгляд": как посредством бизнес-симуляции сформировать у руководителей системные представления о деятельности компании**

Журнал "Корпоративные университеты" (октябрь 2011, №32)

### **Больше чем техника. Эффективная обратная связь**

Журнал ОАО "РЖД" Пульт управления (декабрь 2011, №4)

<http://pult.gudok.ru/archive/detail.php?ID=420074>