



Корпоративный университет как инструмент формирования целевой корпоративной культуры

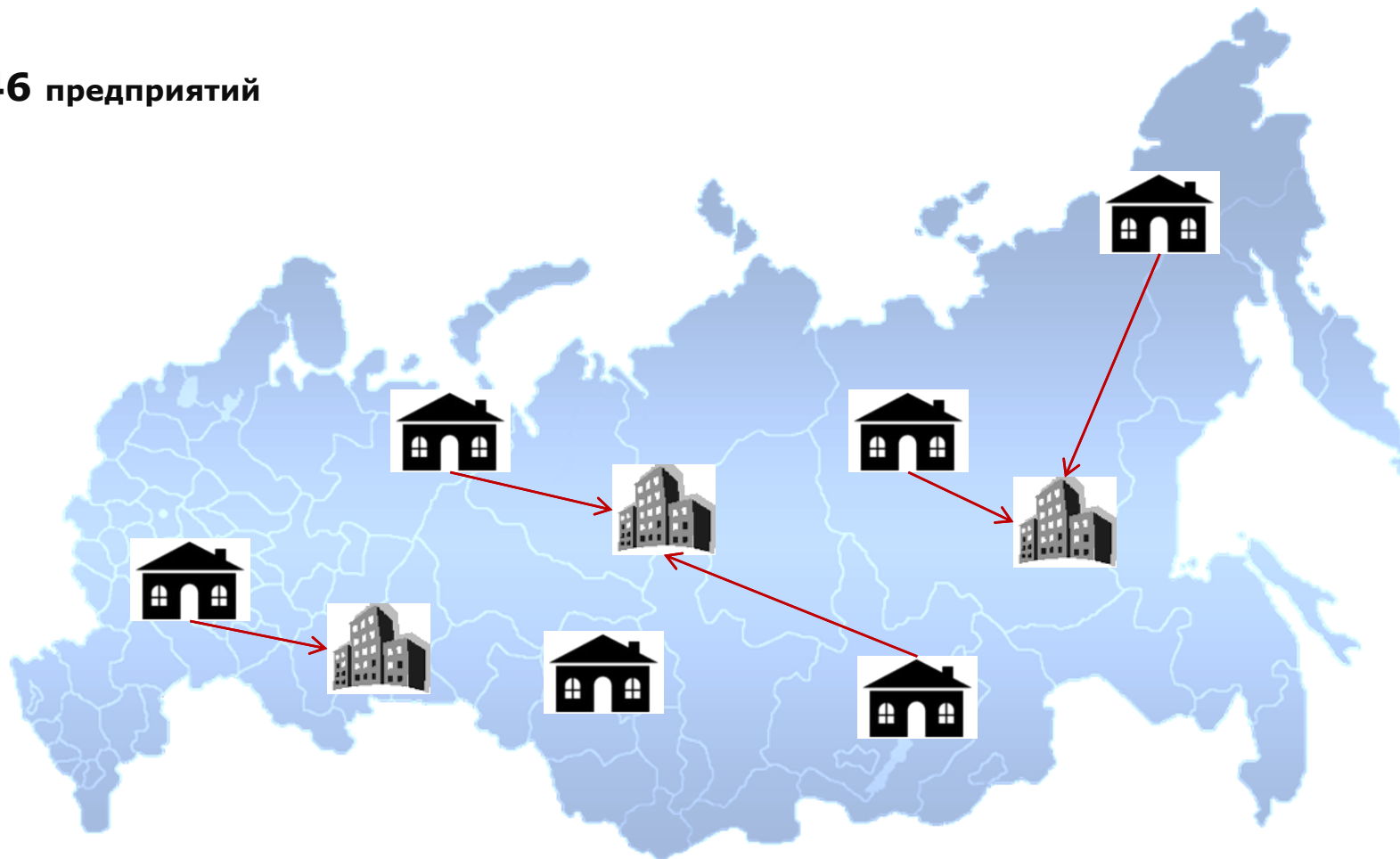
Докладчик: Стеблянский Н.В.,
Корпоративный университет ОАО «РЖД»,
директор

22 – 23 мая 2012 г.



МПС до 2003 года – взгляд в прошлое

2046 предприятий



МПС до 2003 года – взгляд в прошлое

63% износа путей,
локомотивов и вагонов



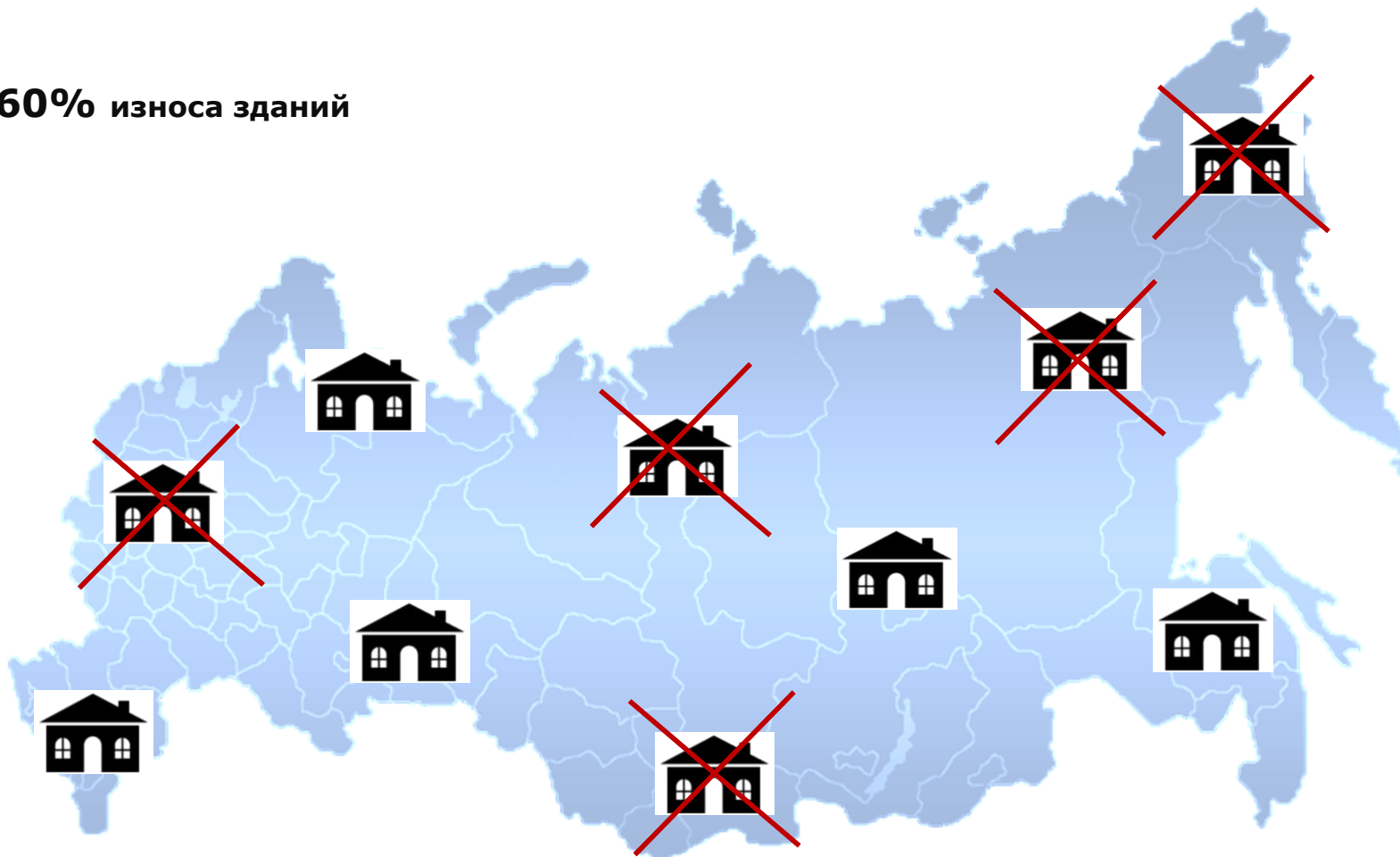
МПС до 2003 года – взгляд в прошлое

566 крушений и аварий (1991-1997)



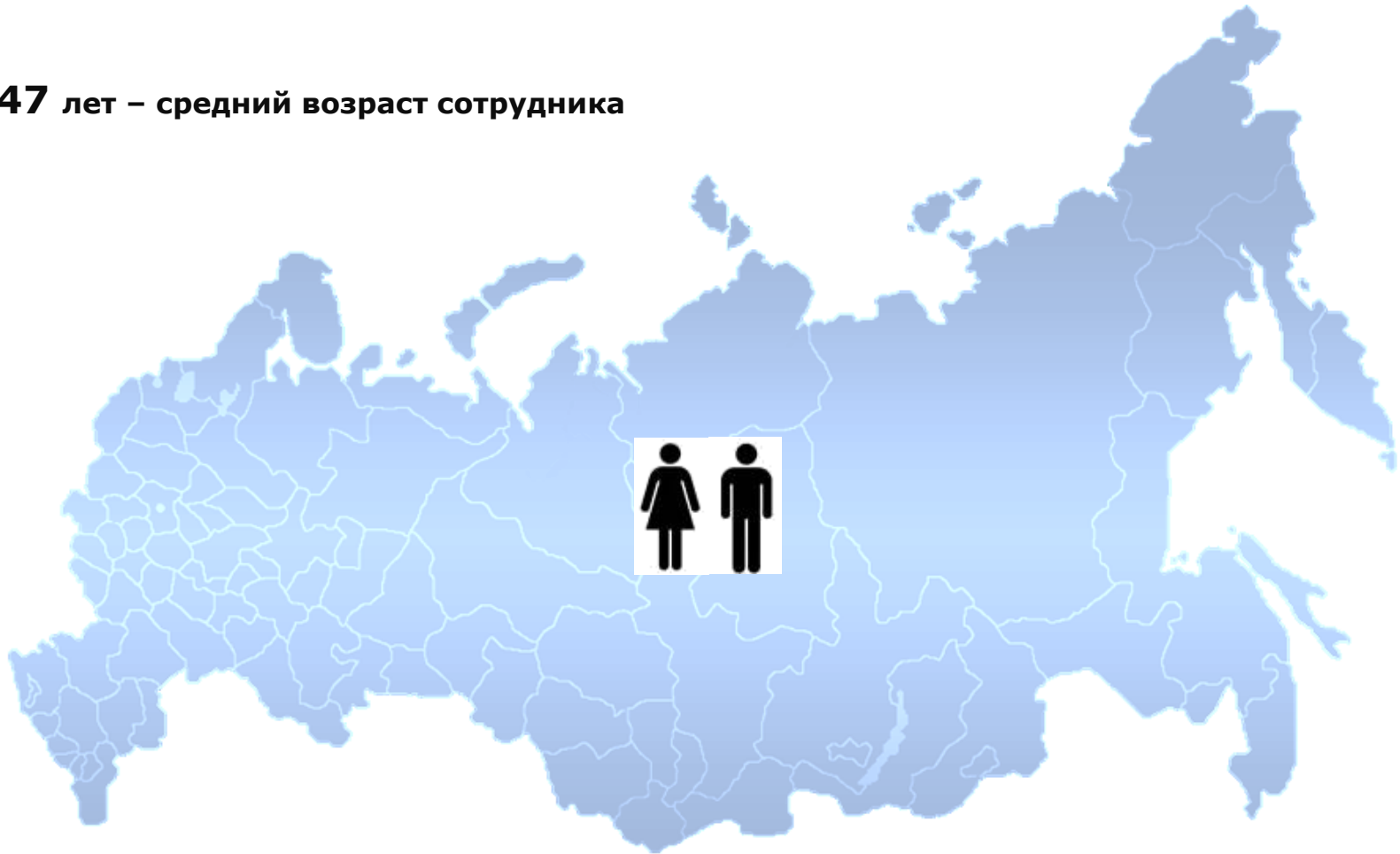
МПС до 2003 года – взгляд в прошлое

50-60% износа зданий



МПС до 2003 года – взгляд в прошлое

45-47 лет – средний возраст сотрудника



Стратегия развития железнодорожного транспорта до 2030 года



Создание бренда РЖД

май 2007





Мастерство



Целостность

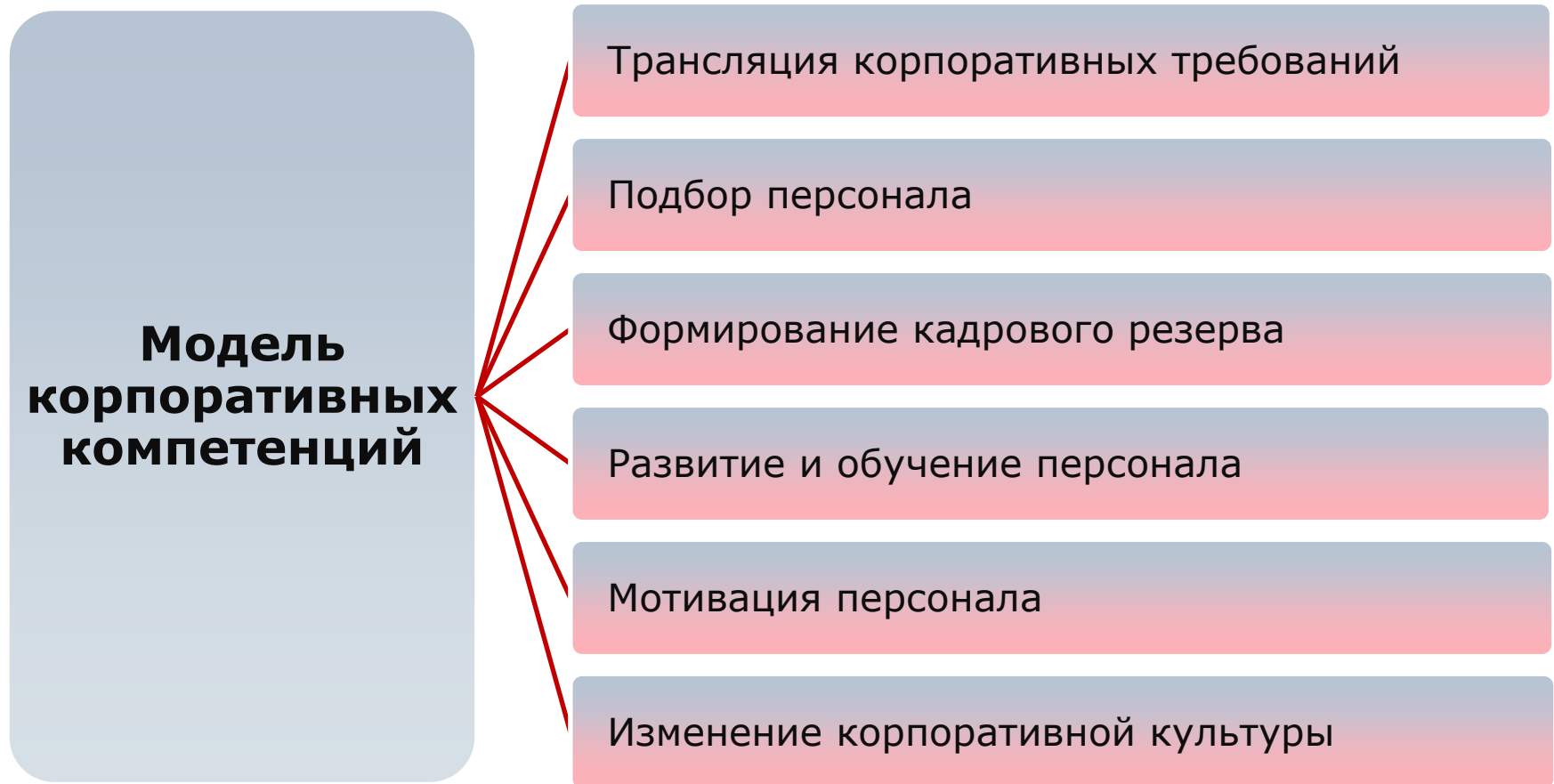


Обновление

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК)

Ценности бренда РЖД	Модель корпоративных компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
		Рабочие и специалисты Уровень 4.	Руководители Уровень 3.	Руководители Уровень 2.	Руководители Уровень 1.
Мастерство	Компетентность	Профессиональные компетенции*			
		Способность к развитию			
	Клиенто-ориентированность	Помощь в развитии	Развитие сотрудников	Управление развитием	
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Внедрение культуры ориентации на клиента
		Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Стратегическое мышление
	Работа в команде	Формирование командности	Обеспечение командной работы в Компании		
	Нацеленность на результат				
	Качество и безопасность	Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
Обеспечение безопасности					
Обновление	Креативность и инновационность	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
	Лидерство	Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

МКК - важнейший элемент процесса управления персоналом



ОАО «Российские железные дороги» - эпоха перемен

Единый холдинг РЖД

16 железных дорог

141 филиал

8 зарубежных представительств



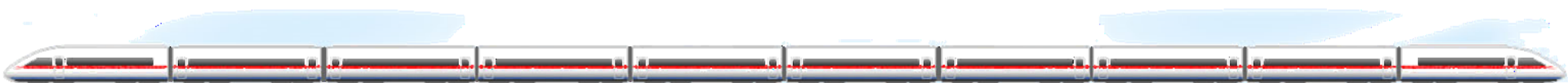
ОАО «Российские железные дороги» - эпоха перемен

860 км новых путей
1600 локомотивов
4500 пассажирских вагонов
74000 грузовых вагонов



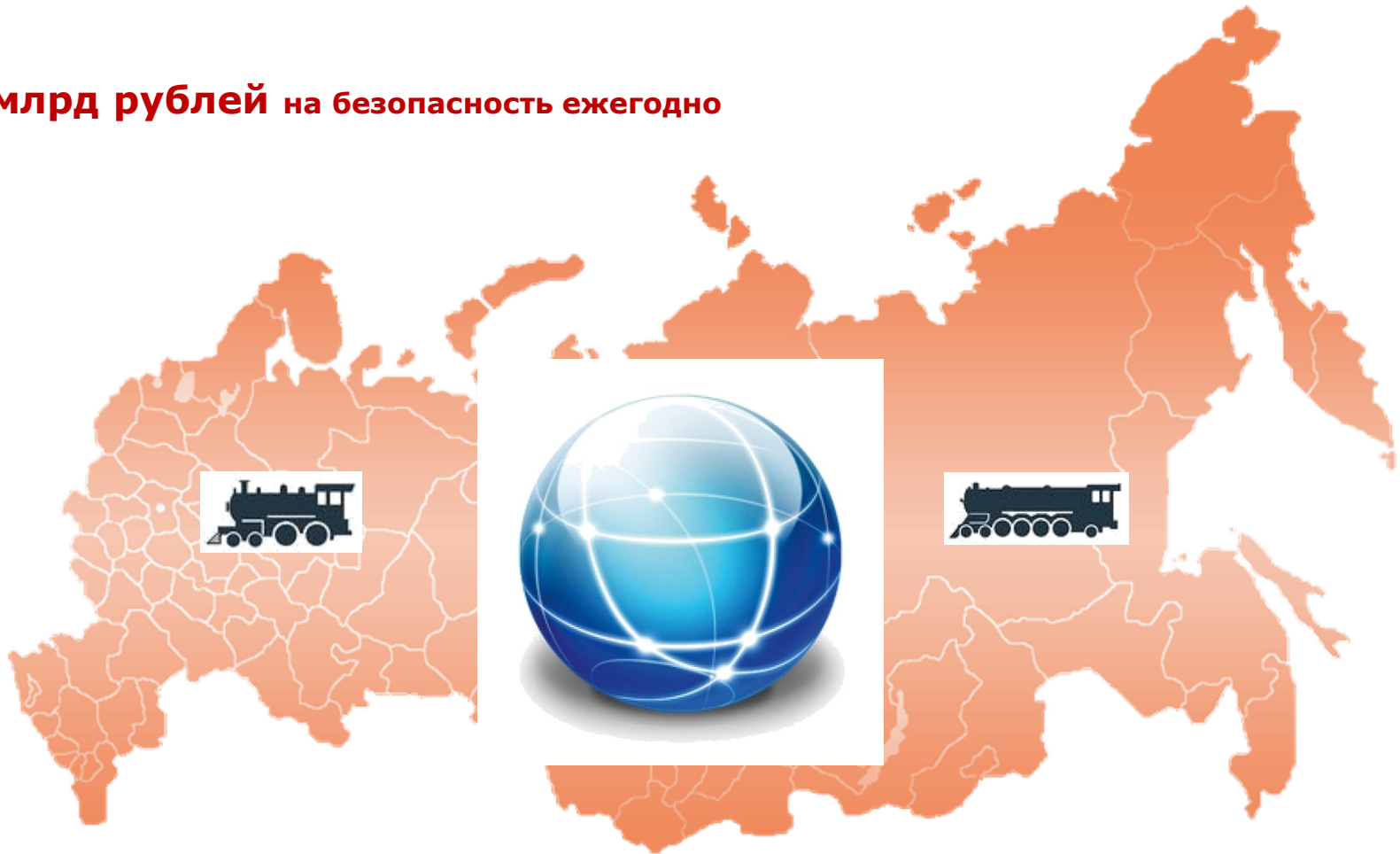
← Москва / Нижний Новгород

Санкт-Петербург →



ОАО «Российские железные дороги» - эпоха перемен

11 млрд рублей на безопасность ежегодно



ОАО «Российские железные дороги» - эпоха перемен

322 вокзала, 20 строится с привлечением инвесторов



ОАО «Российские железные дороги» - эпоха перемен

40 лет – средний возраст сотрудника



Этапы внедрения компетентностного подхода

1

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании

2

Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК

3

Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)

4

Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития

5

Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом

6

Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

1

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании

2

Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК

3

Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)

4

Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития

5

Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом

6

Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК)

Ценности бренда РЖД	Модель корпоративных компетенций 5К+Л	Корпоративные компетенции по уровням			
		Рабочие и специалисты Уровень 4.	Руководители Уровень 3.	Руководители Уровень 2.	Руководители Уровень 1.
Мастерство	Компетентность	Профессиональные компетенции*			
		Способность к развитию			
	Клиенто-ориентированность	Помощь в развитии	Развитие сотрудников	Управление развитием	Внедрение культуры ориентации на клиента
Целостность	Корпоративность и ответственность	Ориентация на интересы клиентов	Ориентация на интересы клиентов при организации работ	Формирование системы работы с клиентами	Стратегическое мышление
		Ответственное мышление	Рациональное мышление	Системное мышление	Обеспечение командной работы в Компании
	Качество и безопасность	Работа в команде	Формирование командности	Нацеленность на результат	
		Работа с высоким качеством	Управление исполнением	Организация рабочего процесса	Управление эффективностью
Обновление	Креативность и инновационность	Обеспечение безопасности			
	Лидерство	Инициативность	Поддержка инициатив	Формирование инновационной среды	
		Способность к лидерству	Лидерство как стиль руководства		

Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

1

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании

2

Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК

3

Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)

4

Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития

5

Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом

6

Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Оценка на входе и выходе – основа компетентностного подхода



Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

1

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании

2

Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК

3

Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)

4

Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития

5

Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующих развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом

6

Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

1

Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании

2

Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК

3

Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)

4

Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития

5

Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом

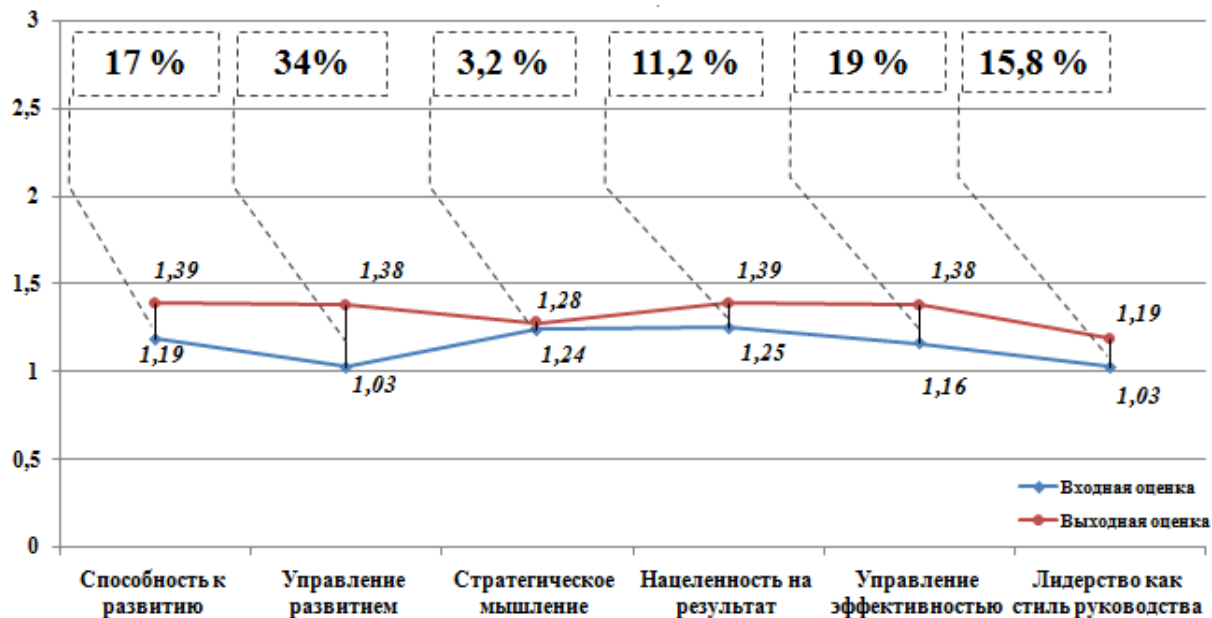
6

Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Об оценке эффективности программ Корпоративного университета ОАО «РЖД»

В рамках входной и
выходной оценки
экспертами оценено
1500 человек

По оценкам экспертов
общий прогресс среднего
значения по всем
оцениваемым
компетенциям составил
16,2%



Прогресс в развитии корпоративных компетенций руководителей
I потока обучения

(на основе сопоставления данных входной и выходной оценки по МКК)

Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

- 1 Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании
- 2 Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК
- 3 Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)
- 4 Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития
- 5 **Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом**
- 6 Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация

Технология реализации Индивидуальных планов развития (ИПР)



Разработка Автоматизированной Системы Управления Индивидуальным Развитием Руководителей (АСУ ИРР)

ПОРТАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ

- Новости
- Нормативные документы
- Информация о программах университета
- Методические рекомендации
- Общение
- Фотобанк
- Видеогалерея



УЧЕБНЫЙ ПОРТАЛ

- Подсистема «Персональная развивающая программа»
- Подсистема «Каталоги и справочники»
- Подсистема «Графики обучения»
- Подсистема «Планирование и администрирование учебных мероприятий»
- Подсистема «Мобильный слушатель» (iPad)

Система
создания и
реализации
ДО

Электронная
оф-лайн
библиотека
бизнес-
литературы

Иллюстрация системы АСУ ИРР (Портальный модуль)

Главная - Корпоративный университет - Mozilla Firefox

Начальная страница Mozilla Firefox | Главная - Корпоративный университет

http://wquickr.orw.oao.rzd/lotus/myquickr/univer/main/tut/p/c1/hY7LCmWEEW_qMwkdEutVqYBINQXJoYgIProoQvv1Vboo8LQzy3Pv5UAFy49m7Kz7KbR9FBCxWsb/BVcEoqezI-Y8j

Яндекс | Поискать в Яндексе | Войти | Москва | USD 29,51 | Авторадио

РЖД Российские железные дороги КОРПОРАТИВНЫЙ ПОРТАЛ

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Внимание! С 06.03.2012 по 16.03.2012 включительно на портале проводятся работы по настройке ПО. В этот период возможна медленная работа страниц и сервисов.

Мой портал | Департаменты и Дирекции | Подразделения | Филиалы и ДЗО | Проекты | Тематические узлы | **Корпоративный университет** | Сервисы

Главная | Об Университете | Библиотека документов | Оценка | Обучение | База знаний | Форумы | Фотогалерея | Статистика | Самооценка | Личный кабинет | Администрирование

Справочник ссылок

- Программы Корпоративного университета
- Форум Корпоративного университета
- СМИ об университете
- Справочная информация Корпоративного университета
- База знаний
- Фотографии наших слушателей
- В помощь сотруднику кадровой службы

Новости

Управление компетенциями в России и СНГ

27.01.2012 | 00:00

Практическая серия «HR Стратегии»
7ая ежегодная конференция

Управление компетенциями в России и СНГ

Раскрытие лидерского потенциала и удержание ценных сотрудников в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры

25-27 января в Москве прошла 7ая ежегодная конференция «Управление компетенциями в России и СНГ», посвященная раскрытию лидерского потенциала и удержанию ценных сотрудников в условиях нестабильной рыночной конъюнктуры.

В первый день участникам было предложено принять участие в интерактивном практическом мастер-классе, организованном компанией MTI-System. Интерактивный мастер класс была нацелен на отработку навыков создания и долгосрочных мотивационных схем, включающих в себя как материальное, так и нематериальное стимулирование. Слушателям было предложено разработать схемы для своих предприятий, а также обсудить их с коллегами на предмет возникающих сложностей и противоречий при внедрении мотивационных схем. Проводил мастер-класса Сергей Кордашенко, управляющий партнер, глава практики развития лидерства RosExpert, Россия.

26 и 27 января представители крупных российских компаний представили свои бизнес-кейсы, посвященные их опыту построения эффективных моделей компетенций, применению модели компетенций для решения стратегических вопросов компании, развитию управленческих компетенций линейных менеджеров на основе ценностной модели организации, раскрытию лидерского потенциала. С докладом на тему построения системы развития топ-менеджмента в крупной корпорации и оценки эффективности деятельности данной системы выступил директор Корпоративного университета ОАО «РЖД» Н.В. Стеблянский. В докладе рассматривались предпосылки построения системы корпоративного бизнес-образования, практический опыт создания Корпоративного университета в ОАО «РЖД», технологии и инструменты, применяемые в работе университета и подходы к оценке эффективности работы университета. По мнению организаторов, доклад вызвал большой интерес у аудитории, т.к. разработка и внедрение корпоративных компетентностно-ориентированных образовательных систем продолжает оставаться одним из трендов бизнес-образования в России и за рубежом.

Цифра недели

- 11.03.2012 303 руководителя
- 27.02.2012 1.32 балла
- 20.02.2012 60 финалистов
- 16.02.2012 9,37 баллов
- 19.01.2012 60 руководителей высшего звена
- 16.01.2012 54 слушателя
- 06.12.2011 40 участников
- 15.11.2011 254 руководителя
- 08.11.2011 2000 руководителей
- 01.11.2011 15 сотрудников ДЦОМП

1 2

Полезные интернет ресурсы

Избранное

- «Пульс Управления» - журнал для руководителей Российских железных дорог
- Forward Thinking Human Resources Info Serving Employers and Employees
- Free Management Library
- HRM.ru - статьи по управлению персоналом
- Архив публикаций "ЭКОПСИ Консалтинг"
- Вестник McKinsey & Company

Контактная информация

Начал свою работу
ФОРУМ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

Обратная связь
ЗАДАТЬ ВОПРОС АДМИНИСТРАТОРУ ПОРТАЛА

Контакты сотрудников

Пуск | Главная - Корпоративный университет | 30.03.2012 АСУ ИРР_01... | 15:06

Иллюстрация работы системы АСУ ИРР (Учебный портал – Главная страница и Библиотека)

The screenshot displays the 'Корпоративный университет' (Corporate University) portal. The user is logged in as 'Петров П.Т.'. The main content area shows a performance evaluation form for 'Илья Петрович Тестович', a 'Главный инженер дирекции по обслуживанию пассажиров в пригородной' (Chief Engineer of the Directorate for Passenger Service in the Suburban Area). The evaluation period is '1 год - 1.5 года'. The form includes a 'Сохранить' (Save) button and a warning: 'Внимание! Не забудьте запросить Ответ о результатах пробной оценки.' (Attention! Don't forget to request the answer about the results of the trial evaluation.)

Below the form, there are three callout boxes providing feedback:

- Соответствует ожиданиям** (Meets expectations):
 - Успешно применяет компетенцию для решения стандартных и новых рабочих задач
 - Все элементы компетенции проявляются стабильно и систематически
- Превосходит ожидания** (Exceeds expectations):
 - В дополнение к уровню 2:
 - Добивается успеха, применяя компетенцию для решения особо сложных задач
- Не соответствует ожиданиям** (Does not meet expectations):
 - Не использует компетенцию в своей работе
 - Проявляет поведение обратное тому, которое описано в компетенции
- Требуется улучшения** (Improvement needed):
 - Успешно использует компетенцию для решения только стандартных, простых рабочих задач
 - Проявляет компетенцию для решения новых задач, добивается лишь частичного успеха
 - Элементы компетенции проявляются нестабильно, от случая к случаю

The performance scale is a horizontal line with markers at 0, 0.5, 1, 1.5, 2, 2.5, and 3. The current score is 1.5.

The screenshot shows the 'Библиотека - Личный кабинет' (Library - Personal Account) page. The page title is 'Стратегическое мышление' (Strategic Thinking). The list of books includes:

- Harvard Business Review. Передовые подходы к стратегии бизнеса, Альпина, 2007.
- Анализ сильных и слабых сторон компании. Определение стратегических возможностей, Пер Джонстер, Дэвид Хасси; Вильямс, 2000
- Атлант расправил плечи. Часть 1. Непроизведение, Айн Рэнд
- Атлант расправил плечи. Часть 3. А вест А. Айн Рэнд
- Государственно-частное партнерство: Механизмы реализации, А. А. Алпатов, А. В. Пушкин, Р. М. Джал
- Диагностика сбалансированной системы показателей, Пол Р. Нирвен; Баланс Бизнес Букс, 2006 г.
- Информация и общественное мнение: От репортажа и СМТ к реальным переменам. Под ред. Рутви Ислам
- Как привлечь зарубежные инвестиции. Заполните Часовой
- Канбан и стоичо вовремя на Твоя: Менеджмент назначается на рабочем месте. Коллектив авторов
- Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов, Майкл Портер; Издательства: Альпина 2007 г.
- Книжки: остаться в живых! Настольная книга для руководителей, предпринимателей и владельцев бизнеса, Джон Вон Эббин
- Менеджмент: природа и структура организаций глазами гуру, Мишель Генри; Издательство: Альпина, 2008г.
- От хорошего к великому, Коллинз Д.; Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2009 г.
- Покупка и продажа бизнеса в России, А.В. Пушкин, К.А. Гришкин
- Построенная наводно. Успех крупной организации видения, Джон Коллинз, Динери Поррес
- Принцип пирамиды Митто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений, Барбара Митто; Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2009 г.
- Производство с невероятной скоростью: Улучшение финансовых результатов предприятия, Уильям Детлево, Эли Шрагенхайм
- Рост бизнеса под увеличительным стеклом., Патрик Вигери, Свен Смит и Мердад Баги; Издательство: Манн, Иванов и Фербер, 2009 г.
- Рынок облигаций: Анализ и стратегии, Франк Дж. Фабоцци
- Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию., Калпан Р., Нортон Д.; Олимп-Бизнес, 2006 г.
- Система разработки продукции в Toyota: Люди, процессы, технология, Джеффри Лайкер, Джеймс Морган
- Стратегия, которые работают., Составители Карл Штерн, Джорж Стокман;
- Структура в культуре, Мишльберг Г.; Издательство: Питер, 2004 г.
- Управленческие договоры: Творить организации в реальном, Эли Шрагенхайм
- Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента, Марк Розан

At the bottom of the page, there are several navigation links:

- Управление развитием
- Способность к развитию
- Внедрение культуры ориентации на клиента
- Обеспечение командной работы в компании



Иллюстрация системы АСУ ИРР (Дистанционный курс)

The image displays two overlapping browser windows from a distance learning system. The background window, titled 'Управление рисками' (Risk Management), features a high-speed train on tracks under a blue sky. A prominent red button labeled 'Начать обучение' (Start Learning) is visible in the bottom right corner of this window. The foreground window, titled 'Как выглядит на практике коуч-позиция' (How a coaching position looks in practice), contains the following content:

Как выглядит на практике коуч-позиция

Представим себе обычное совещание. Нажмите на соответствующие ссылки, чтобы посмотреть описание совещаний.

Традиционная позиция

Коуч-позиция

В чем же разница? В первом случае от руководителя ждут задач, решений, результатов, и часто совещание или встреча становится формальностью. Во втором же — он имеет возможность получить множество разных мнений и суждений, множество путей решения задачи.

Корпоративный университет ОАО «РЖД»

слайд 4/55

Роль Корпоративного университета во внедрении компетентностного подхода

- 1 Разработка Модели корпоративных компетенций (МКК) на основе Ценностей компании
- 2 Разработка единых инструментов оценки персонала по МКК
- 3 Адаптация и передача технологии оценки по МКК в региональные центры оценки (ДЦОМПы), методологическое сопровождение работы Центров (оценено 3 000 руководителей среднего звена)
- 4 Формирование идеологии компетентностного подхода у 3 000 руководителей, начиная с управленцев высшего звена. Обеспечение роста их корпоративных компетенций посредством спектра целевых и индивидуальных программ развития
- 5 Разработка специализированных HR-инструментов и технологий, способствующий развитию корпоративных компетенций персонала; интеграция инструментария в деятельность служб по управлению персоналом
- 6 **Инициирование проекта единых корпоративных требований к персоналу и его автоматизация (комп..из Шаханова)**

Комплексность формирования единой корпоративной культуры



Коренное изменение корпоративной культуры компании на основе компетентностного подхода



Типы корпоративной культуры



**ИНСТРУМЕНТ
ИЗМЕРЕНИЯ?**



Изменение корпоративной культуры (пример)

Начать с себя



Создание системы управления развития персонала

Измениться самим (создать новые ценности, сохраняя лучшее)



Разработка Кодекса деловой этики ОАО «РЖД»

Выявлять лидеров, способных провести изменения в компании в интересах всех заинтересованных сторон



Оценка персонала и вкладывание средств в развитие и обучение более потенциальных сотрудников.
Расширение проекта «4i»

Научиться «слышать»



Развивающая обратная связь.
Единая технология постановки задач

Быть открытыми новому (методика постоянных улучшений)



Выявление, формализация и тиражирование на сеть лучших практик по достижению КПЭ

Приложение

Миссия Корпоративного университета



Создание эффективной системы дополнительного корпоративного бизнес-образования на уровне лучших мировых практик для формирования на базе ценностно-ориентированного подхода у руководящего состава **нового уровня знаний, компетенций и культуры, необходимых для реализации стратегии Компании**

Цели деятельности Корпоративного университета

обеспечить системное и планомерное развитие руководителей, входящих в целевые категории ОАО «РЖД»

сформировать у представителей целевых категорий единые подходы к управленческой деятельности

способствовать формированию эффективных управленческих команд, работающих в ключевых направлениях деятельности ОАО «РЖД»

сформировать когорту управленцев, являющихся опорой реализуемых в компании инноваций

способствовать формированию у руководителей целевых категорий стиля управления, основанного в большей степени на лидерских качествах