



# «Модель лидерства в корпоративном университете Enel»

# Enel сегодня

## Международный энергетический оператор



**2002**

Представительство  
в 3 странах

Установленная  
мощность  
**46,500 MW**

Ежегодная  
производительность  
**154 TW/ч**

прибыль до вычета  
процентов, налогов,  
износа и  
амортизации

**7.9 Блн €**

Потребители

**31 миллион**

Сотрудников

**71,200**

Капитальные  
затраты в 2003-  
2007 г.г.

**21 Блн €**

**2011**

Представительство в 40 странах

Установленная мощность  
**97,300 MW**

Ежегодная производительность  
**294 TW/ч**

прибыль до вычета процентов,  
налогов, износа и амортизации

**17.7 Блн €**

Потребители

**61 миллион**

Сотрудников

**75,400**

Капитальные затраты в 2012-2016  
г.г.

**27 Блн €**

**Процесс интернационализации привел к тому, что компания «Энел» представлена во всем мире**

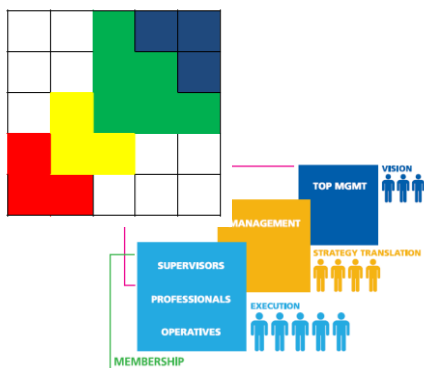
Источник: Ежегодный отчет компании «Энел»



# Интегрированная модель развития

## Обзор эффективности работы

Нормы поведения



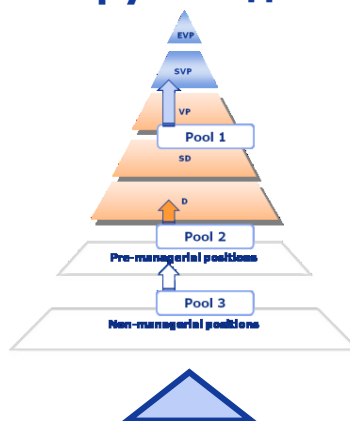
Техническая компетенция

Профессионалы в семье



## Развитие

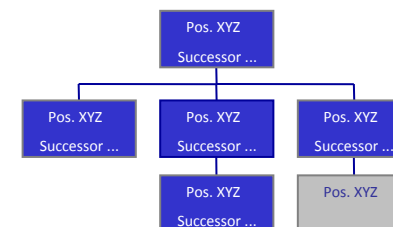
### ✓ Стратегия талантливого руководителя



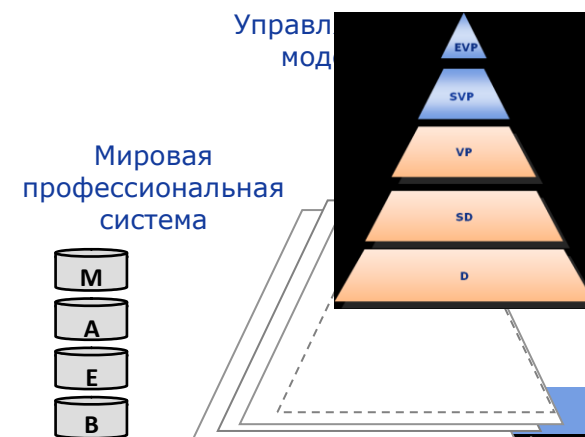
Комитеты по развитию

### ✓ Стратегия подготовки

### ✓ Перспективные планы



### ✓ Продвижение карьеры





## Ставит на первое место безопасность

- Предотвращение рисков
- Осознанная активность
- Культура безопасности



## Является жителем группы

- Культура работы в команде
- Пересекающаяся мобильность
- Самосознание группы и представительство власти



## Ведет к улучшению

- Открытый подход («вверх дном»)
- Ориентацию на будущее
- Развитие инновации



## Ведет себя как страстный обладатель

- Оценка и действие
- Опережающий подход
- Поддержка и признание



## Господствует над содержимым

- Знание бизнеса и организации
- Надежность и решение проблем
- Компетентное управление



## Развивает большие команды и таланты

- Прозрачность и меритократия
- Слушание и чтение
- Вовлечение и мотивация



## Всегда доставляет

- Надежность
- Комбинацию коротких и долгосрочных программ
- Корректность и прозрачность

# Лидерство Enel: первые шаги на пути к переменам

## Модель лидерства

### управление эффективностью деятельности

- Исследование 2008 года провело полную оценку управляющих ролей. С 2007 года нацеленность на формирование лучшей команды
- Первая диагностика лидерского поведения новых сотрудников к концу первого рабочего периода

### Развитие компетенций

- Программы развития лидерских качеств для талантливых работников в сотрудничестве с Гарвардом
- Проекты компании как возможности для развития лидерских качеств

### Коммуникация и ролевое моделирование

- Специальные мероприятия сфокусированные на специфических моделях поведения и менталитета для помощи во внедрении новых систем



### Управление карьерой

- Внедрение системы талантливого менеджмента
- Назначение на ключевые должности происходит согласно рыночной логике, в интересах Группы, без предварительного одобрения линии поведения (вето принимается только от генерального управляющего)

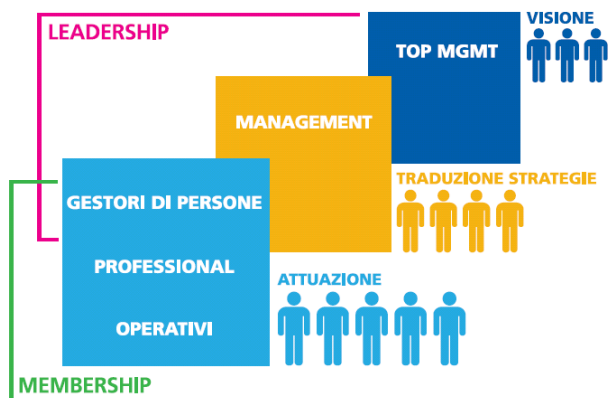
# Обзор эффективности работы компании «Enel» (2010)

Двойная эффективность

Качественная эффективность



(Модели поведения)



## Факторы лидерства

- ✓Безопасность на первом плане
- ✓Является жителем Группы
- ✓Ведет к улучшению
- ✓Ведет себя как страстный обладатель
- ✓Господствует над содержимым
- ✓Развивает большие команды и таланты
- ✓Всегда доставляет



Количественная эффективность



(Результаты)

Постоянно выше ожиданий

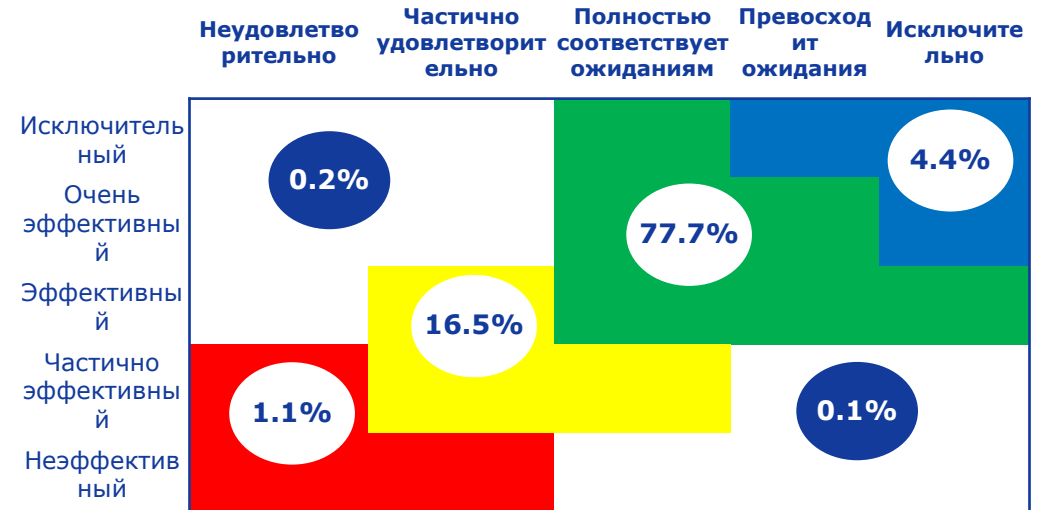
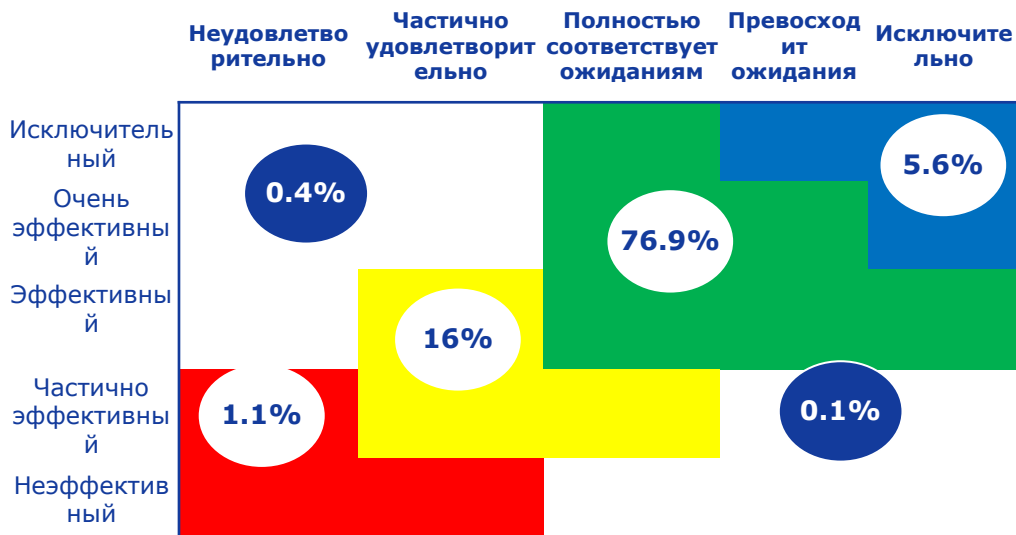
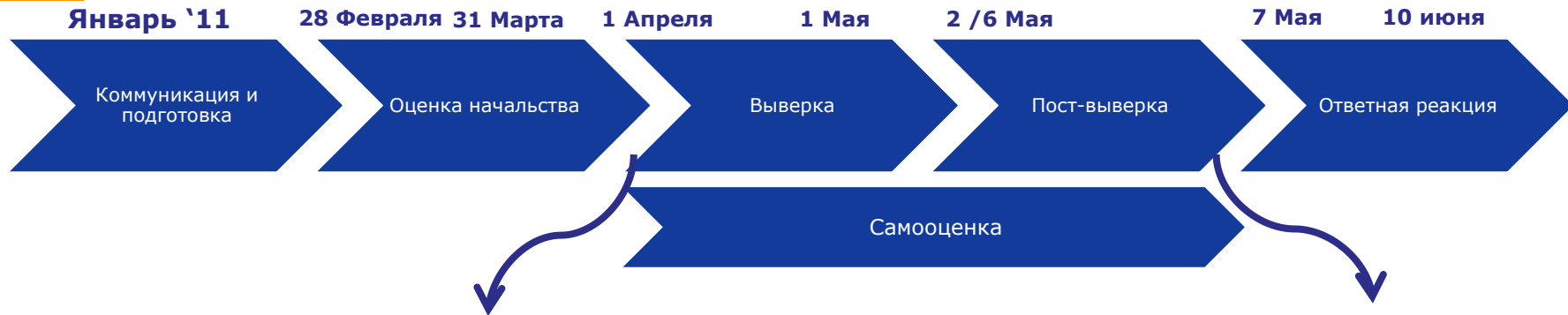
Соответствуют ожиданиям, а иногда и превосходят их

Удовлетворительные или соответствуют ожиданиям

Частично удовлетворительные

Заметно ниже ожиданий

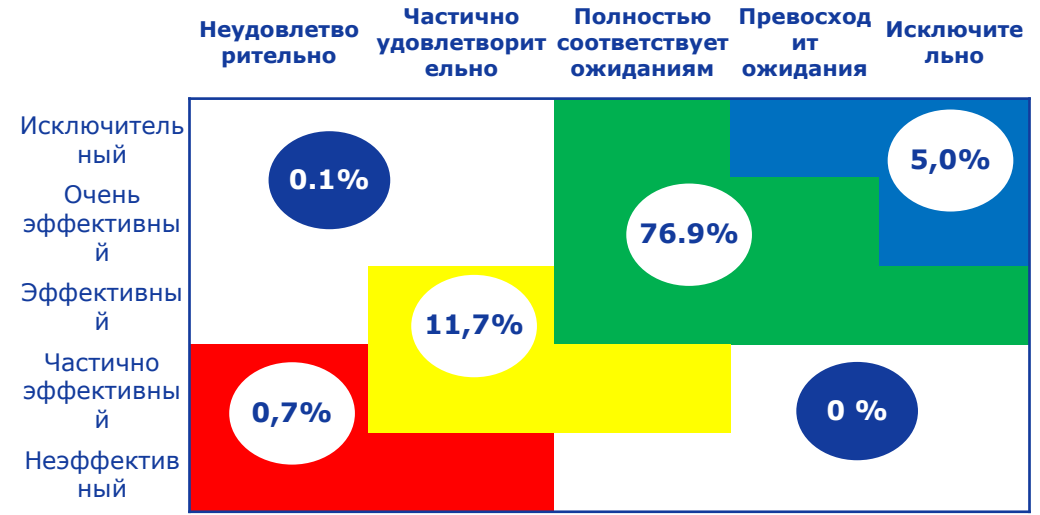
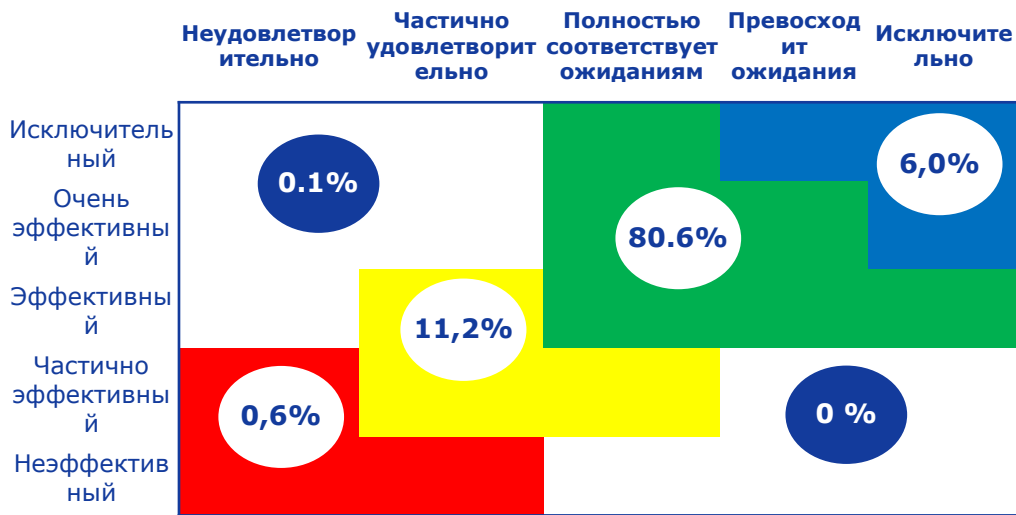
# Обзор эффективности работы 2011



**28.500 оценок, 20% (са 5.700) выверено**



# Обзор эффективности работы 2012



**31.300 оценок, 21% (са 6.500) выверено**





# Управление талантами: Структура пулов



\* 112 (50 избранных в 2011)

\*\* 230 (47 избранных в 2011)

Бизнес Ревью РО 2011/Дополнено CdS 24/11/2011



# Цикл развития по типу пулов

## Пул 1 Разв.

## Пул 2

## Пул 3

### Обучение и сотрудничество

Образовательная программа LEEP (Гарвард)

Образовательная программа LEMP (Бизнес-школа IESE/Университет Боккони)

Программа JET International  
Специальные программы подготовки после формирования списка

### Потребности развития/самоанализ

Индивидуальные тренинги  
Кураторство

Собрание по результатам работы с профессиональным тренером

Инструменты для глубокого познания (например: Определитель типов Майерс-Бриггс)

Объявление о приеме на работу

Объявление о приеме на работу (также и на неруководящие должности)

Ассистенты управляющих и генерального директора  
Двойной обмен/Международная мобильность

Международные проекты  
Двойной обмен

Международные проекты

“Акселераторные” программы (например, Регулирование деятельности младших сотрудников)

Участие в работе правления

Двойной обмен/Международная мобильность

Обзор эффективности работы на 360°

Обзор эффективности работы

Обзор эффективности работы

+

+

+

100% ответная реакция супервайзера

100% ответная реакция супервайзера

100% ответная реакция супервайзера

100% собеседований с Отделом кадров Холдинга

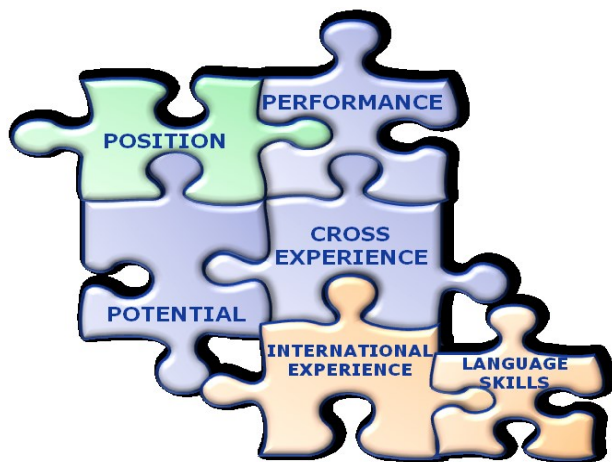
100% собеседований с начальником Отдела кадров подразделения

100% собеседований с Отделом кадров подразделения

### Оценка эффективности деятельности

# Персональная стратегия «Enel» как школа менеджмента

## Модель управления



Должность      Эффективность

Перекрестный опыт работы

Потенциал

Международный опыт работы  
Языковые навыки

## “Ориентированный на людей” подход



- Развитие «уникальной» культуры международного менеджмента в мире
- Обеспечение объективности и прозрачности в карьерном росте
- Поддержка меритократии для схожих возможностей во всех странах



FIFTY YEARS

11 1962 2012

# Модель подготовки в Enel

Групповой тренинг

Тренинг подразделений

Учебный план по лидерству

Подготовительные кампании

Функциональная академия

Функциональная академия

Функциональная академия

Контроль за изменениями

Контроль за изменениями

Контроль за изменениями

- Поперечное привлечение ресурсов
- Общее направление и отличительные черты
- Развитие поперечных ключевых навыков/знаний
- **Специфические** направления, политики, послания и процедуры компании (например, Кодекс Этики, бюллетени и счета,...)
- Подготавливать для определенных «профессий»
- Развивать навыки для подготовки процессов
- Развивать команды для технических деталей и профессиональных инструментов
- Привести к тождеству собственный опыт профессиональных семей
- Предоставить ключи к пониманию изменений
- Помочь людям «оживить» организацию
- Развивать навыки подготовки людей

**Благодарим за ваше внимание и...**

**Вопросы?**

**Комментарии?**