



☐ **Образование и обучение**

ОАО «Северсталь»

**Программа развития
молодых сотрудников
с высоким лидерским
потенциалом
Talent Pool**

ОАО «Северсталь»

Программа развития молодых сотрудников с высоким лидерским потенциалом Talent Pool

Программа развития молодых сотрудников Talent Pool действовала в компании с 2003 по 2008 год. Программа помогала выявлять и развивать молодых специалистов с высоким лидерским потенциалом. Наличие «пула» молодых способных людей позволило компании, с одной стороны, обеспечить преемственность в управлении, с другой — целенаправленно планировать карьеру своих перспективных сотрудников.

Превращение компании в международную стало предпосылкой к запуску новых программ, в том числе и в области подготовки лидеров. С 2007 года действует интернациональная программа подготовки резерва руководителей международных проектов ОАО «Северсталь» Global Leadership Program. Она в значительной степени отличается от Talent Pool, но опыт и технологии «возвращения» лидеров берут свое начало именно в этой программе.

Цели Программы Talent Pool:

выявление сотрудников с высоким лидерским потенциалом и развитие их компетенций, необходимых для реализации инициатив, направленных на организационное развитие предприятий ОАО «Северсталь»;

- развитие междивизиональных связей для реализации совместных проектов и поиска дополнительных синергий;
- формирование единого бизнес-языка;
- развитие умения учитывать корпоративные интересы ОАО «Северсталь» при реализации проектов, принятии управленческих решений, при взаимодействии с партнерами, клиентами, поставщиками, конкурентами.

Принять участие в Программе мог любой специалист, проработавший на предприятиях компании не менее года, имеющий высшее образование и прошедший конкурсный отбор, который включал заочный тур, конкурс анкет и очный тур — участие в деловых играх, психологическое тестирование, собеседование.

Основные критерии отбора: наличие лидерских качеств, высокий уровень профессионализма в своей сфере деятельности, способность брать на себя ответственность за принимаемые решения, готовность строить карьеру в ОАО «Северсталь».

В Программе использовались различные формы и методы обучения — встречи с руководителями, групповые дискуссии, семинары, тренинги, анализ case-study, коучинг, бизнес-симуляции, электронное обучение, а главное, работа в реальном проекте на сво-



ем предприятия. Формат обучения — очно-заочный. Срок обучения — 9 месяцев.

Содержание Программы:

1. Работа над проектом

- Знакомство с опытом реализации проектов, направленных на повышение эффективности бизнеса

2. Реализация проекта на предприятии

- Консультации по проекту с наставником
- Образовательный бизнес-курс «Управление проектами»

3. Психологическое сопровождение

Программа тренингов:

- Лидерство и формирование команды
- Креативность
- Оказание влияния
- Переговоры в бизнесе
- Результативное управление
- Уверенное поведение
- Эффективная презентация
- Индивидуальный коучинг
- Контрольные задания, направленные на развитие навыков рефлексии

4. Бизнессеминары

- Глобализация
- Управление изменениями
- Маркетинг
- Управление финансами в компании
- Управление персоналом

5. Английский язык

В течение всего обучения участники могли совершенствовать знания английского языка. Группы формировались на основании тестирования на старте программы. Занятия проводились в вечернее время.

Кроме очных занятий, участникам Программы предоставлялась возможность обучения на электронных курсах Корпоративного университета, которые позволяют получать учебный материал в удобное время, подбирать занятия исходя из интересов, с учетом потребностей и содержания работы каждого участника. Успешно окончившие курс в системе электронного дистанционного обучения получали свидетельство.

В процессе обучения в Корпоративном университете участники должны были разработать проекты, направленные на организационное развитие предприятий ОАО «Северсталь»,

а затем закрепить полученные навыки на практике. В качестве преподавателей и наставников выступали топ-менеджеры компании, менеджеры проектов, известные российские и западные эксперты, преподаватели-консультанты Корпоративного университета.

Программа завершалась презентацией как результатов работы над проектом, так и в области личного развития участников. Защиты наиболее важных и интересных проектов проходили в присутствии руководителей ОАО «Северсталь».

В качестве приглашенных лекторов в программе Talent Pool приняли участие многие руководители дивизионов, предприятий и функциональных направлений компании: генеральный директор ОАО «Северсталь» А. А. Мордашов, директор ЗАО «Северсталь-Ресурс» Р. В. Денискин, директор ЧерМК ОАО «Северсталь» А. Н. Кручинин, коммерческий директор И. Е. Нечаев и директор по сбыту Д. Ю. Горшков ОАО «Северсталь».

Семинары проводили известные российские и зарубежные эксперты: автор учебной программы, консультант ОАО «Северсталь» Дэвид Томпсон, преподаватели бизнес-школы Университета Нортумбрия (г. Ньюкасл, Великобритания), бизнес-консультанты университетов Линкольна, Лютона и Крэнфилда (Великобритания), Санкт-Петербургского государственного университета, Института психологического консультирования «Теменос» и Корпоративного университета «Северсталь».

По окончании очного курса обучения начиналась практика — разработка и реализация проектов изменений, необходимых предприятиям компании. Каждому участнику Программы предстояло предложить стратегический проект по улучшению текущей ситуации и внедрению инноваций. Свои идеи они защищали перед топ-менеджментом компании.

На следующем этапе участники Программы приступали к реализации проекта на практике. В качестве их наставников выступали руководители ОАО «Северсталь» и консультанты Корпоративного университета.

Первый выпуск программы Talent Pool состоялся в мае 2004 года. Двадцать человек из 12 предприятий компании получили дипломы Корпоративного университета об успешном окончании учебы.

Всего за пять лет в программе приняли участие свыше 90 сотрудников 21 предприятия ОАО «Северсталь». У 80% выпускников произошли изменения в карьере — переход к более сложным обязанностям в пределах своего функционала либо изменение сферы деятельности, либо повышение в должности.

Большинство проектов участников программы имели практическую направленность. Среди самых значимых работ можно отметить разработку операционного совершенствования для ОАО «Северсталь-метиз», которую предложил и защитил один из участников Talent Pool — 2005. Другой важный проект этого же года — система контроля качества продукции в рамках большого проекта «1440» на шахтах «Воркутинская» и «Заполярная» («Северсталь-Ресурс»).

Группа выпускников Talent Pool — 2006 занималась оценкой целесообразности строительства завода «Северсталь Стальные Решения». Предприятие по производству легких стальных конструкций возводится в инвестиционном парке «Шексна». После успешной защиты и начала реализации проекта один из выпускников программы был назначен финансовым директором компании «Северсталь Стальные Решения».

Участники Talent Pool — 2007 защитились в 2008 г., эффект от внедрения их работ наступит позже. Среди наиболее интересных — «Проектирование IT-инфраструктуры для ТПЗ «Шексна» и «Разработка инструментов по созданию плана освоения перспективных новых видов продукции (НВП) для Череповецкого металлургического комбината».

По итогам пяти программ (2003–2008) можно привести следующие данные.

Распределение представителей дивизионов и предприятий ОАО «Северсталь» среди участников программы Talent Pool (2003–2008 годы)



Должности участников до начала обучения в программе и после ее завершения (2003–2008 годы)



За время существования программы ее участниками было разработано и реализовано 64 проекта практической направленности для предприятий ОАО «Северсталь».



«Talent Pool показывает искреннюю заинтересованность высшего руководства в подборе и развитии талантливых кадров. В Программе — качественный подбор преподавательского состава. Значимость Программы трудно переоценить. Это лучшее, что мне приходилось изучать в учебном заведении. Появилось стремление думать, анализировать, сравнивать. Я стал осознанно учитывать общие командные интересы при достижении целей».

И. Г. Кораблев,
менеджер генеральной дирекции ОАО «Северсталь»



«Для меня эта программа явилась некой вехой в жизни. До сей поры размеренная жизнь вдруг забила ключом. Одно мероприятие сменяется другим, событие за событием, и когда в этом круговороте находишь решение, понимаешь, что ситуации еще недавно проработаны на тренингах и семинарах, а ты их уже осознанно применяешь в жизни. Talent Pool дает массу возможностей и массу инструментов, теоретическую подготовку, уверенность в своих силах и позитивный настрой — то есть все, что нужно для успеха!»

А. Г. Журавлев,
менеджер по энергетике дирекции по техническому обеспечению ОАО «Северсталь-метиз»