



**Создание корпоративного университета
ОАО «Компания Сухой». Зачем?**

**С какими сложностями столкнулись и как
преодолевали?**

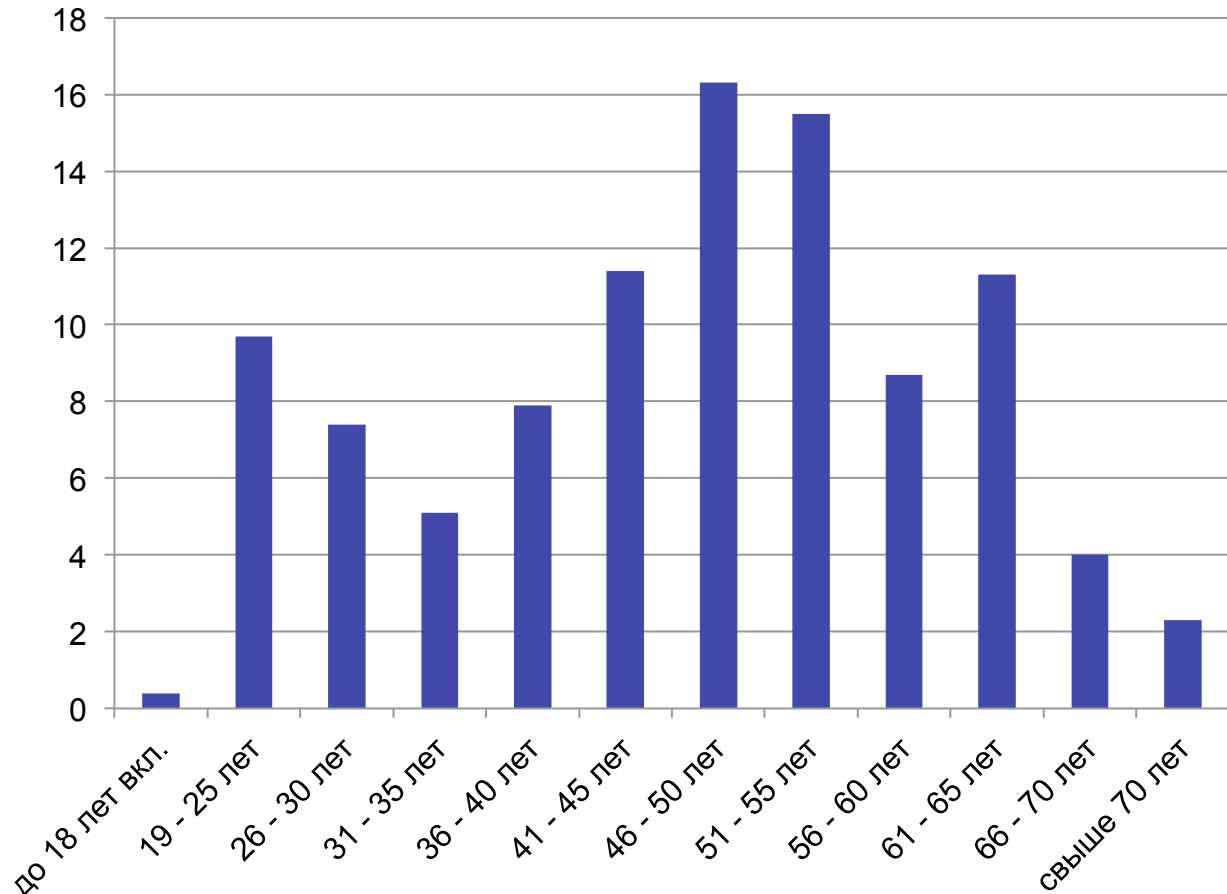


**Ряковский Сергей Михайлович,
к.т.н. доцент, советник**

- **Возрастная структура персонала**
- **Невысокий уровень владения современными управленческими навыками**
- **Необходимость освоения новых управленческих технологий на конкурентном рынке**

Основные причины создания КУ

Доля, % (2000 год)



Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 1999 год. Декабрь. Проведён выездной корпоративный семинар (стратегическая сессия) высших руководителей ОКБ Сухого и АВПК «Сухой» (старое название управляющей компании).
- 2000 - 2001 гг. По указанию Генерального директора Холдинга проводятся циклы управленческих тренингов для руководителей и резерва ОКБ и АВПК «Сухой».
- 2001 – 2002 гг. Организована серия из пяти выездных корпоративных семинаров (стратегических сессий) руководителей ОКБ Сухого и АВПК «Сухой» под названием «Осень–2001». В них приняло участие более 150 человек.

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2002 – 2007 гг. В ОКБ Сухого была развернута деятельность Корпоративного университета, которую в 2004 году возглавила специально созданная дирекция (3 человека).
- В ходе этой работы было проведено управленческое обучение по программам объёмом от 200 до 300 часов более 130 молодых руководителей и специалистов, зачисленных в резерв.

2004 год. На первом корпоративном совещании Холдинга «Сухой» (24-25 сентября 2004 г., г. Новосибирск) принято решение о начале работ по созданию Корпоративного Университета Холдинга



Из Концепции Корпоративного Университета Холдинга «Сухой»

Актуальность создания Корпоративного Университета:

- Формирование единой управленческой команды Холдинга «Сухой»
- Унификация управленческой культуры
- Выявление кадрового резерва по Холдингу в целом
- Управленческая подготовка кадрового резерва Холдинга

**SUKHOI**

КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

2006 год. Корпоративный университет

Холдинга «Сухой» начал работу

1 июня 2006 года

**(Приказ Генерального директора
от 24.05.2006 г. №130)**



- **20 сентября – проведен первый тренинг для руководителей ОАО ОКБ «Сухого» по теме: «Проведение собеседования при приеме на работу».**
- **С сентября 2006 года – совместно с Консалтбюро «Ставка» проводится разработка Модели управленческих компетенций и Центра оценки. Проведено более 50 профессиографических интервью с руководителями предприятий Холдинга.**
- **2007 год. Январь – завершена разработка модели управленческих компетенций, используемой при оценке, составлении программ развития и обучения руководителей предприятий Холдинга «Сухой» и резерва на выдвижение. Обучены специалисты Центра оценки.**

**SUKHOI**

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2007 год. 7 февраля – проведен первый Центр оценки сотрудников по заявке блока проектирования ЗАО «ГСС».
- Апрель-май – проведен Центр оценки в рамках программы подготовки резерва «Резерв-1»
- Май – проведена оценка студенческого резерва по заказу Председателя Совета молодых специалистов ОКБ «Сухого»
- 5 июня – состоялась вводная конференция для первой группы «Резерв-1»



Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2008 год. Февраль – сотрудниками компании «Боинг» проведена Lean-Академия для сотрудников ОАО «КнААПО» с участием специалистов Корпоративного университета.
- Март – специалистами Корпоративного университета разработан собственный курс «Основы бережливого производства»
- 29 марта – начало обучения кадрового резерва по программе «Резерв-2». Первое мероприятие программы – семинар «Основы бережливого производства».

Апрель – начало обучения по программе «Резерв-Лидер».

28-29 июня – семинар «Основы бережливого производства» для руководства ОАО «КнААПО» в рамках начала программы по совершенствованию Производственной системы. В 2008 году создана библиотека эффективных учебных программ на базе собственных разработок.

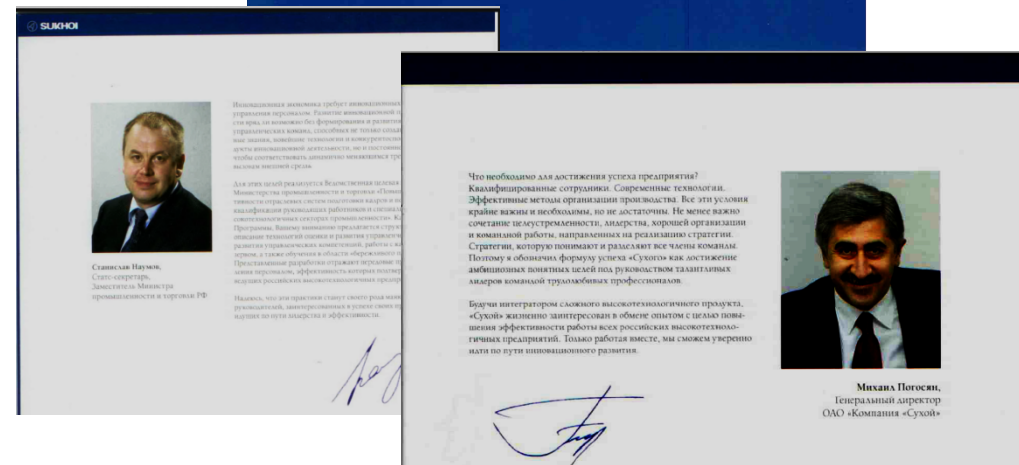
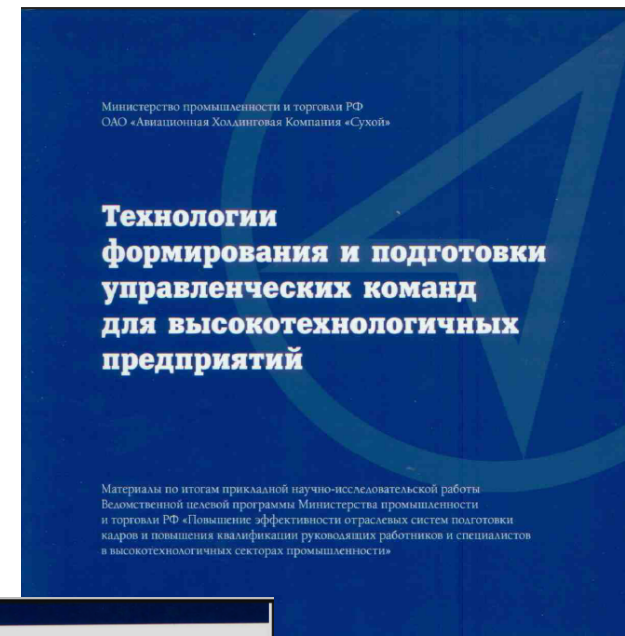
Начато обучение специалистов по оценке на КнААПО



SUKHOI

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2009 год. Январь – концепция работы Корпоративного университета представлена на заседании Научно-технического совета Военно-промышленной комиссии.
- Июль – ОАО «Компания «Сухой» выиграла тендер на выполнение прикладной научно-исследовательской работы в рамках ведомственной целевой программы Министерства промышленности и торговли РФ «Повышение эффективности отраслевых систем подготовки кадров и повышения квалификации руководящих работников и специалистов в высокотехнологичных отраслях промышленности»



SUKHOI

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2009 год. 24 сентября - начало обучения группы по программе «Лидер»
- Октябрь – начало обучения четырех групп по программе «Резерв-2»
- 3 ноября – состоялся «Круглый стол» выпускников программы «Резерв-2» с Генеральным директором ОАО «Компания «Сухой» М.А.Погосяном



SUKHOI

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 2010 год. 3 июня – начало программы Корпоративного университета «Сухой» учит «Сухой». Открыл программу Генеральный директор ОАО «Компания «Сухой» и ОАО «РСК «МиГ» Михаил Асланович Погосян в рамках семинара «Стратегия развития».
- 2010 год. Июль – проведен первый модуль программы подготовки корпоративных тренеров. Цель программы: обучить группу специалистов предприятий Холдинга навыкам поведения корпоративного обучения и передать им ряд тренингов, разработанных в Корпоративном университете.



SUKHOI

Краткая история создания Корпоративного университета Компании «Сухой» (продолжение)

- 15 марта 2012 года состоялась встреча участников программы стратегического кадрового резерва ОАО «ОКБ Сухого» с Генеральным директором И.Я. Озаром. Встреча проводилась как ключевое событие выездного мероприятия для участников программы в ЛИИ им. Громова (г.Жуковский). Участники программы посетили Центр подготовки авиационного персонала, ознакомились с образцами техники, проходящей испытания, ознакомились с комплексом тренажеров и осуществили несколько виртуальных полетов на самолете Sukhoi Superjet 100.
- Встреча с Генеральным директором состоялась в завершающей части мероприятия. Встреча проводилась в форме круглого стола, в ходе которого И.Я. Озар рассказал о стратегии развития Холдинга «Сухой» и ответил на многочисленные вопросы.



SUKHOI

Направления деятельности Корпоративного университета

- Работа с кадровым резервом: анализ потребности, выявление кандидатов в резерв, оценка, обучение резерва
- Программы управленческого обучения
- Проведение рабочих групп и стратегических сессий для руководства программ и предприятий
- Оценка персонала по технологиям «Центр оценки» и «360 градусов»
- Программы обучения в области «бережливого производства»
- Методическое сопровождение кадрово-квалификационного анализа
- Развитие методической базы КУ: модели компетенций, учебных программ, технологий работы с резервом и т. п.
- Подготовка и повышение квалификация тренеров и специалистов по оценке
- Кадровый консалтинг в подразделениях



SUKHOI

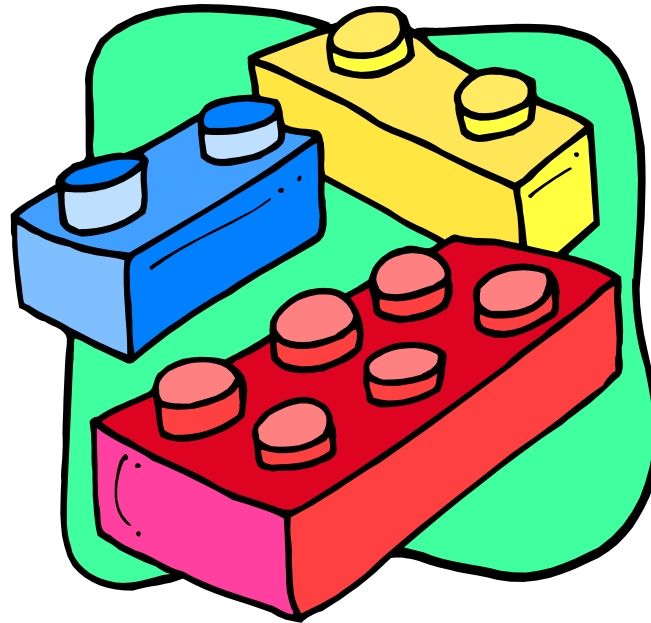


В чем заключается наше отличие?

- Все технологии и элементы системы оценки и обучения тесно взаимосвязаны.
- В зависимости от специфики задачи применяется специально «настроенная» комбинация элементов и технологий.
- Гибкость системы позволяет максимально быстро составлять именно то сочетание элементов, которые наиболее эффективно решает поставленную задачу.
- Такой подход позволяет минимизировать потери времени и денег и максимально сфокусироваться на достижении результата.



Работа с
Кадровым
разделом
управления
квалификацией



Центр
оценки

Тренинги по
управлению

Курсы по организации
бизнес процессов

Тренинги личной
эффективности

Оценка
360°

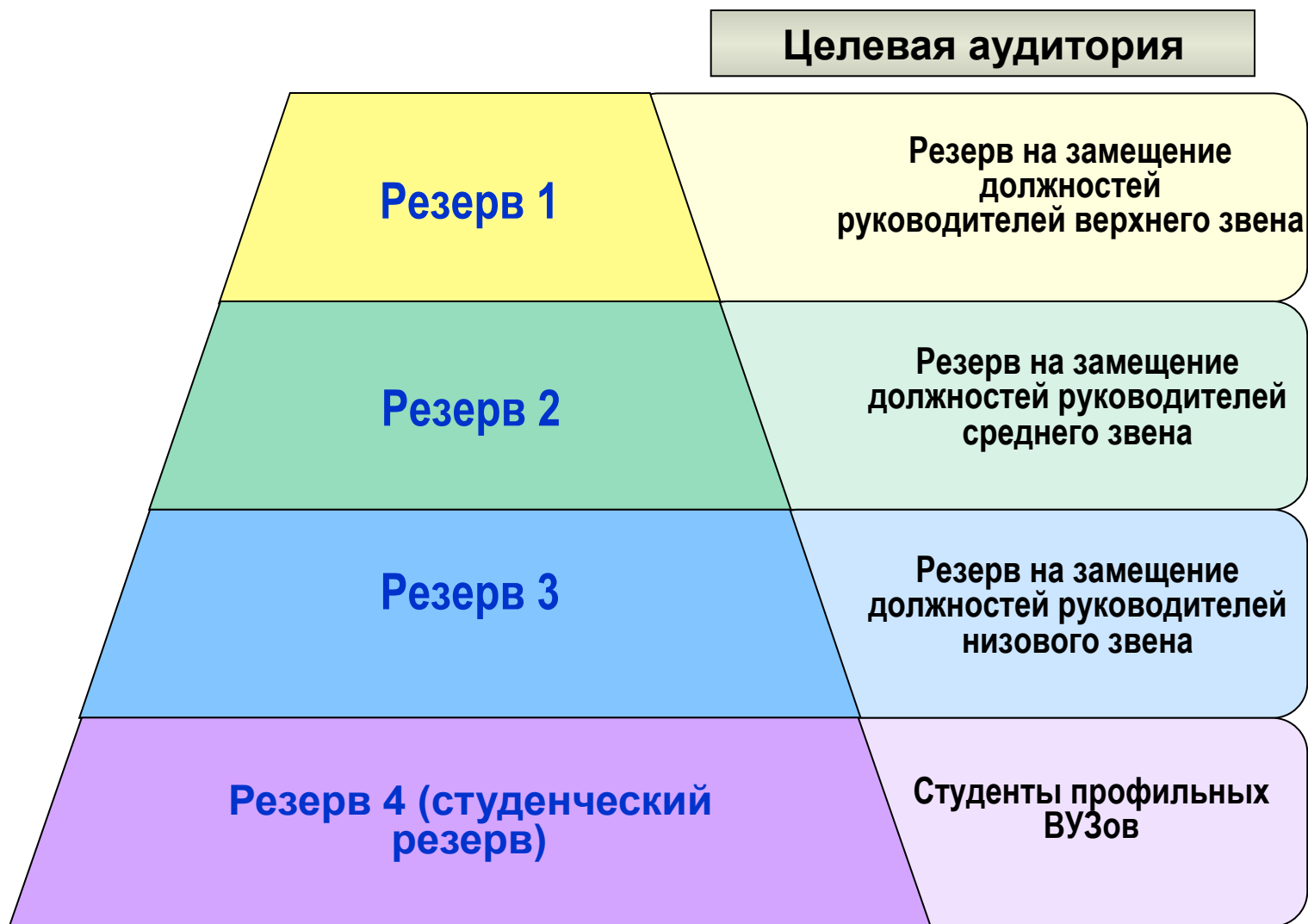
Сухой учит
Сухой

Индивидуальные
планы развития

Стратегические
сессии

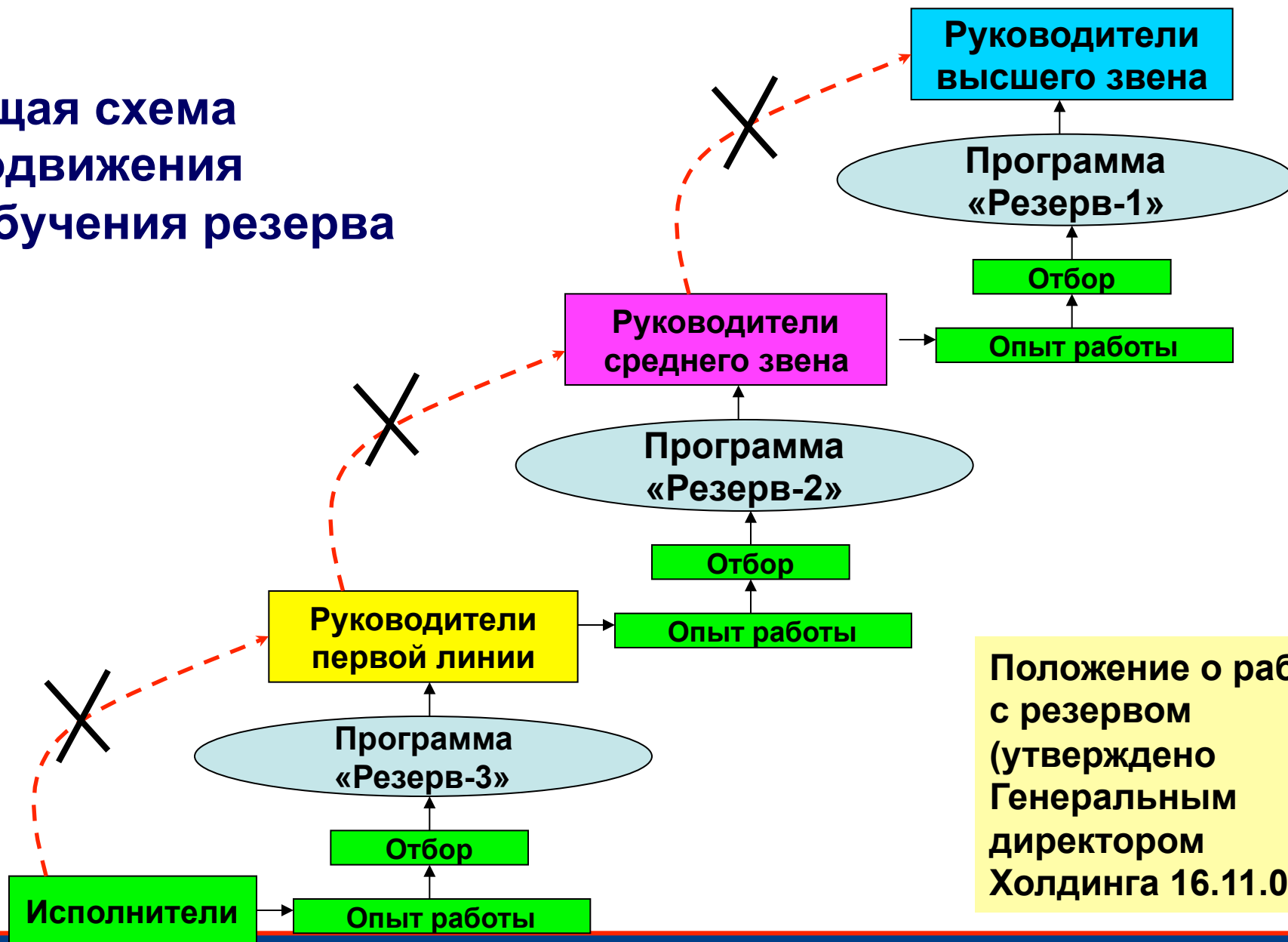


Программы подготовки кадрового резерва



SUKHOI

Общая схема продвижения и обучения резерва

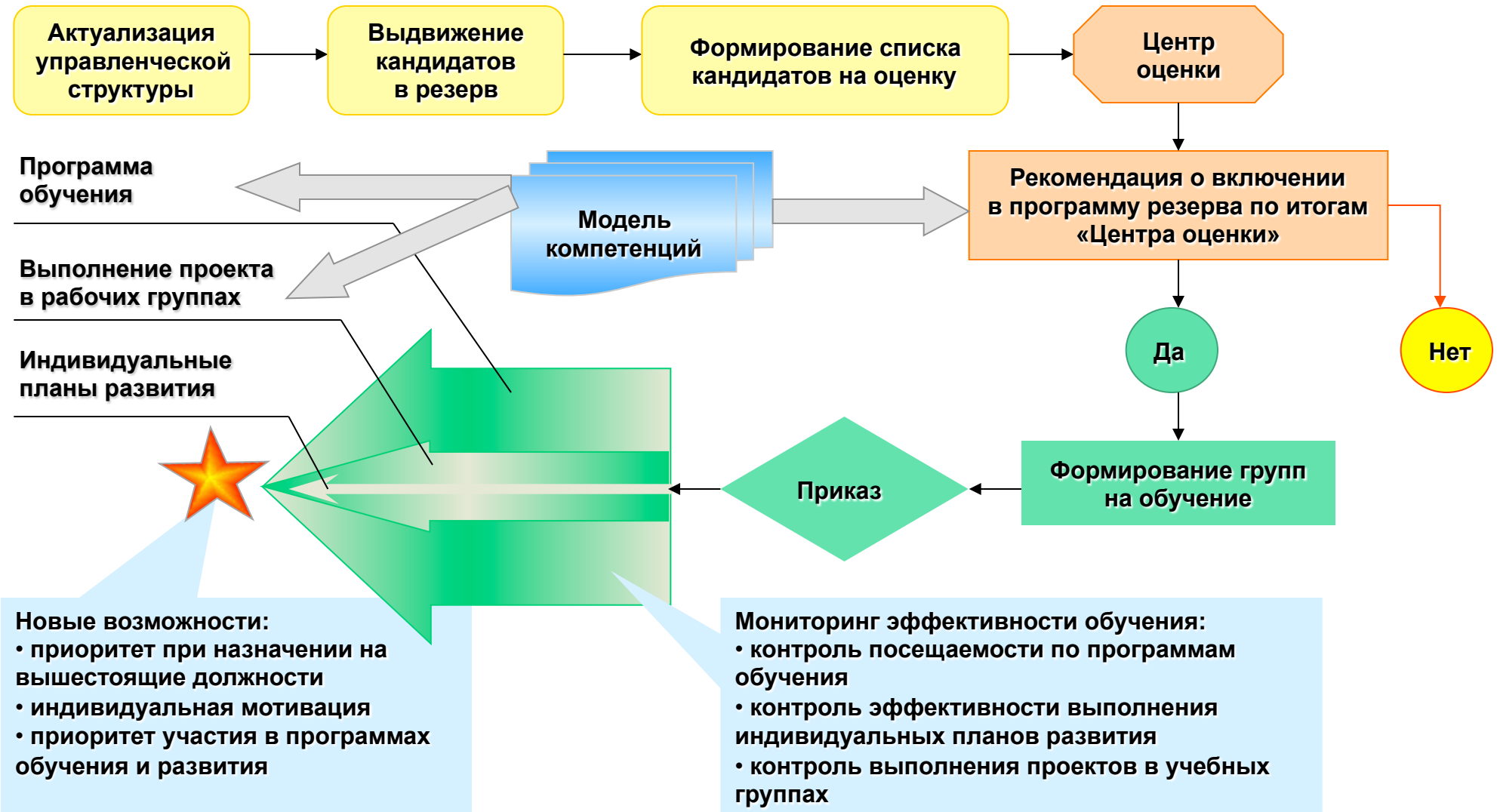


Положение о работе с резервом
(утверждено
Генеральным
директором
Холдинга 16.11.09)



SUKHOI

Схема работы с кадровым резервом



SUKHOI



Уровень мастерства

*Уровень
эффективности*

Уровень опыта

Начальный уровень



Компетенции – устойчивые модели поведения, определяемые опытом, знаниями, навыками, личностными качествами и мотивацией сотрудников



Активная
жизненная
позиция



Продуктивность
мышления



Принятие
решений



Лидерство



Организация
работы



Коммуникация



Работа в
команде



SUKHOI



Матрица развития компетенций

Наименование тренинга	Компетенции						
	Активная жизненная позиция	Работа в команде	Комму- никация	Продуктив- ность мышле- ния	Лидер- ство	Приня- тие ре- шений	Органи- зация работы
Основы менеджмента							
Навыки влияния и убеждения							
Письменная коммуникация							
Целеполагание							
Основные управленческие функции							
Принятие решений							
Основы управления проектами							
Управленческая беседа с подчинённым							
Методы нематериальной мотивации							
Управление группой в деятельности руководителя							
Работа в команде							
Основы бережливого производства							
Практика построения карт бизнес-процессов и решения проблем							
Управление изменениями							
Ассертивное (уверенное) поведение							
Управлением стрессом							
Навыки убеждающей презентации							
Ситуационное лидерство							
Тайм менеджмент							
Эффективное лидерство							
Нормы и установки							



- основные развиваемые компетенции

- дополнительно развиваемые компетенции

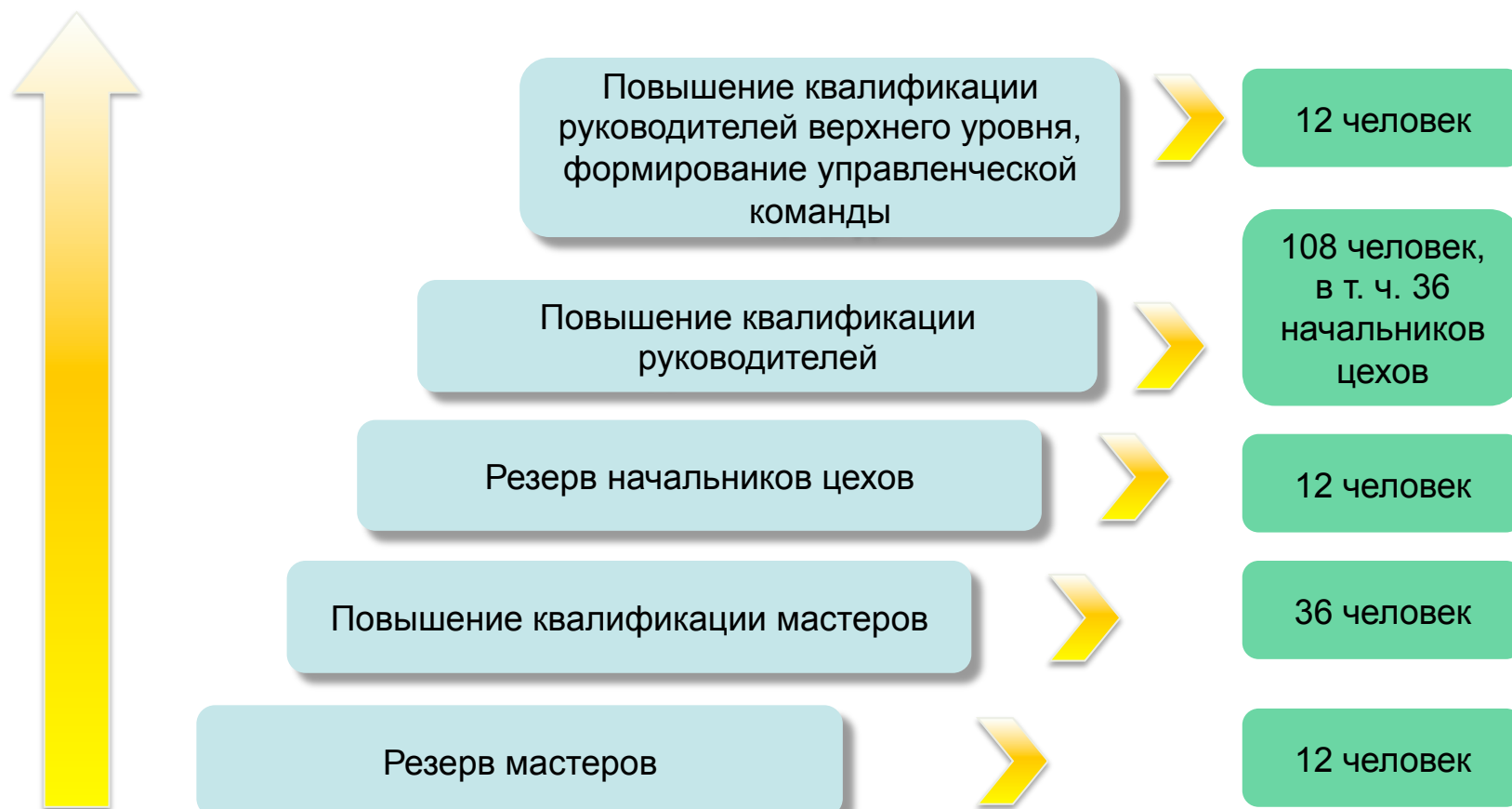


SUKHOI



Пример: работа Корпоративного университета «Сухой» на НАЗ

Корпоративный университет по заказу Директора филиала проводит обучение на НАЗ в 2013-2014 гг.

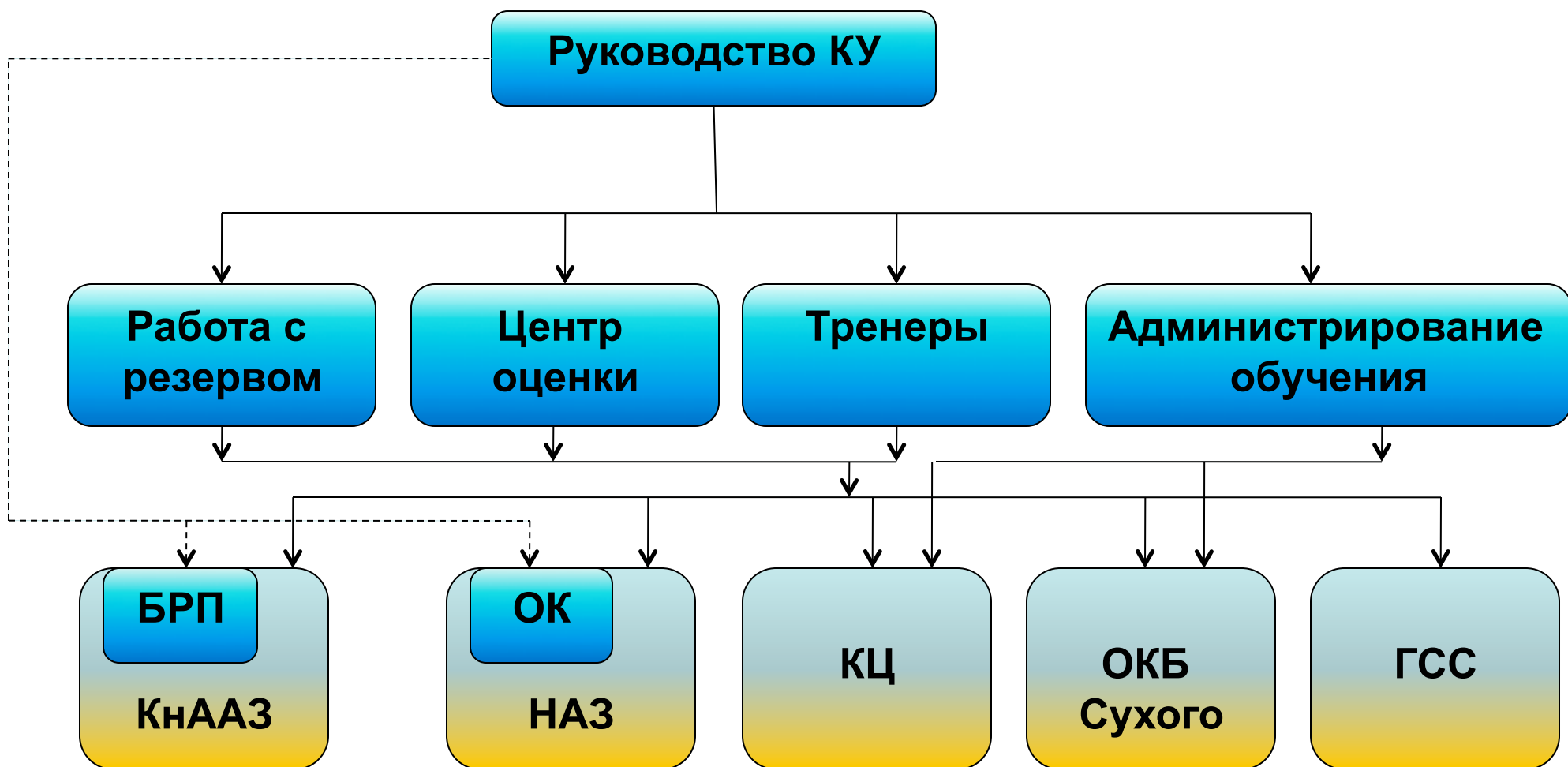


Каким организациям нужен такой КУ?

- Обычно под Корпоративным университетом имеется в виду подразделение или дочернее предприятие компании, организующее подготовку управленческого резерва, управленческое обучение действующих руководителей, переподготовку специалистов.
- Подразделение с перечисленными функциями может быть полезным при численности компании не менее 3 тыс. человек.
- При меньшей численности большинство указанных задач целесообразно решать с помощью внешних провайдеров, владеющих соответствующими компетенциями.
- Кроме численности для решения вопроса о создании КУ критичным фактором является стратегия компании.
- Критически важным фактором является поддержка руководства.



Структура КУ «Сухой» и схема взаимодействия с подразделениями Компании



SUKHOI

- Работа с кадровым резервом, оценка методом «Центр оценки» и организация корпоративного обучения регламентированы Корпоративными стандартами Компании «Сухой»
- В рамках системы управления качеством действие стандартов распространяется на все подразделения Компании
- Филиалами Компании утверждены локальные нормативные акты, разработанные на базе корпоративных стандартов

ВЫВОД:

Существующая схема работы, продуктовая линейка и компетенции позволяют масштабировать работу Корпоративного университета «Сухой» на другие предприятия ОАК.

Холдинг «Сухой»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Компания «Сухой»
М.А.Погосян
« 12 » 11 2009 г.

КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ

Система менеджмента качества СИСТЕМА КАДРОВОГО РЕЗЕРВА Требования	СТО 01.190.03 – 2009 Введен впервые
---	--

Дата введения 15.12.2009
число, месяц, год

Холдинг «Сухой»

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Компания «Сухой»
М.А.Погосян
« 12 » 11 2009 г.

КОРПОРАТИВНЫЙ СТАНДАРТ

Система менеджмента качества Оценка персонала методом «Центр оценки» Требования	СТО 01.190.04-2009 Введен впервые
--	--------------------------------------

Дата введения 15.12.2009
число, месяц, год

УТВЕРЖДАЮ

Генеральный директор
ОАО «Компания «Сухой»
М.А.Погосян
« 1 » 07 2009 г.

ПОЛОЖЕНИЕ

Система менеджмента качества Об организации обучения персонала	05.190.02-2009 Введено впервые
---	-----------------------------------

Введено в действие приказом генерального директора
от « 06 » 07 2009 г. № 146
Дата введения 06.07.2009 г.
число, месяц, год

ОАО «Компания «Сухой»



SUKHOI

Трудности, которые нам пришлось преодолевать

Внешние трудности

- Не было подходящего образца КУ
- В известной литературе технологии оценки и обучения описаны по отдельности
- Нигде не описаны технологии работы с резервом, связь обучения с карьерой
- Не было подходящей модели компетенций
- Почти нигде было изучить технологии оценки



Трудности, которые нам пришлось преодолевать

Внутренние трудности

- Не было развито в организации корпоративное обучение вообще, управленческое в особенности
- Руководители всех уровней не были готовы к участию в управленческом обучении
- Возрастной состав персонала в целом и руководителей в особенности
- Территориальная удалённость филиалов
- Отсутствие необходимых ресурсов и компетенций в кадровой службе, особенно в филиалах
- Режим обучения



SUKHOI