

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ  
ГОУ ВПО «УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ — УПИ»

# **Подготовка компетентных менеджеров Новые формы партнерства с бизнесом**

Методология и опыт кафедры систем управления  
энергетикой и промышленными  
предприятиями УГТУ



ЕКАТЕРИНБУРГ  
2008

УДК 338.242  
ББК У9(2)29-2  
П 441

Подготовка компетентных менеджеров. Новые формы партнерства с бизнесом. Методология и опыт кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями УГТУ / Л.Д. Гительман, А.С. Семериков, Т.Б. Гаврилова, Л.М. Гительман, В.В. Добродей, Н.П. Зорин, А.П. Исаев, Г.А. Костина, Ю.Г. Мунц, Б.Е. Ратников, О.М. Ростик, Л.Д. Углова, Т.Ю. Чазова. Екатеринбург: ГОУ ВПО УГТУ-УПИ, 2008.

ISBN 978-5-321-01358-8

В книге изложены результаты внедрения эффективных методов подготовки менеджеров и развития их потенциала, которые соответствуют задачам реформирования и модернизации промышленности. Приведены различные технологии, повышающие активность и управляемость учебного процесса, а также примеры организации учебных занятий с использованием новых подходов.

Адресована преподавателям вузов, руководителям промышленных предприятий, бизнес-консультантам, студентам.

Научный редактор — доктор эконом. наук, профессор Л. Д. Гительман.

УДК 338.242  
ББК У9(2)29-2

ISBN 978-5-321-01358-8

© ГОУ ВПО «Уральский государственный  
технический университет — УПИ», 2008

© Л.Д. Гительман, А.С. Семериков,  
Т.Б. Гаврилова, Л.М. Гительман, В.В. Добродей,  
Н.П. Зорин, А.П. Исаев, Г.А. Костина, Ю.Г. Мунц,  
Б.Е. Ратников, О.М. Ростик, Л.Д. Углова,  
Т.Ю. Чазова, 2008





<b>Вместо предисловия</b> .....	8
<b>ЧАСТЬ 1. О КАФЕДРЕ</b>	
Учебно-научный инновационный комплекс .....	14
Наша идеология .....	23
Особенности подготовки магистров менеджмента .....	26
Фотогалерея .....	28
<b>ЧАСТЬ 2. НОВЫЕ МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ</b>	
Методологические основы .....	38
Авторские технологии .....	46
Отбор менеджеров с потенциалом роста .....	46
Подготовка команд .....	48
Непрерывная работа над стратегией в режиме развивающего обучения .....	50
Интерактивный семинар «Коррекция организационной культуры» .....	51
Корпоративный менеджмент-инкубатор (КМИ) .....	55
Система интенсивного тренинга и обучения (СИТО) .....	61
<b>Примеры из учебного процесса</b> .....	62
ИТ-подготовка на все сто .....	62



Этапы освоения ИТ.....	64
Кейсы «Результативность управления бизнесом» .....	70
К дискуссии «Управление капиталом в компании моей мечты» (размышления молодого менеджера).....	71
Факультатив «Управление профессиональным развитием» .....	76
Планирование индивидуальной карьеры менеджера .....	77
От теории маркетинга к современным методам и прикладным инструментам.....	78
Технология принятия управленческих решений в условиях неполной информации .....	79
Методы финансовой математики — инструмент для принятия управленческих решений.....	80
Презентации курсовых проектов .....	81

### **ЧАСТЬ 3. ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ**

Корпоративный университет .....	88
Управление интеллектуальным ресурсом менеджмента .....	93
Дорожная карта повышения профессионализма .....	95



## ЧАСТЬ 4. ОПЫТ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ ДЕЛОВЫХ ИГР «ИДИ К ВЕРШИНЕ МАСТЕРСТВА»

Концепция ИДИ .....	98
Программы ИДИ .....	101
Результаты ИДИ .....	102
<b>«Компания моей мечты», 2004 год .....</b>	<b>102</b>
Проекты студенческих команд	
1 курс — «Мангуст» .....	102
2 курс — «Альпинисты» .....	104
3 курс — «Мечты сбываются» .....	106
4 курс — «КБ-13» .....	108
5 курс — «Как оторваться от конкурентов» .....	112
Проекты корпоративных команд	
Екатеринбургская электросетевая компания .....	116
Проектная компания «Электрические сети» .....	120
<b>«Корпоративный университет —     партнер амбициозного бизнеса», 2006 год .....</b>	<b>123</b>
Проекты студенческих команд	
1 курс — «Будущие менеджеры» .....	123
2 курс — «Как победить Oxford или переплюнуть Harvard» .....	126
3 курс — SKYMAX .....	129
4 курс — «Гамбит» .....	132
5 курс — «Энергия успеха» .....	136



<b>Проекты корпоративных команд</b>	
Екатеринбургская электросетевая компания — «Правильный вектор» .....	138
Екатеринбургская электросетевая компания — «ТОПики» .....	140
Екатеринбургская электросетевая компания — «Корпорация монстров» .....	143
Территориальная генерирующая компания № 9 — «Твоя гарантия комфорта» .....	146
Свердловэнергосбыт .....	148
<b>«Компания моей мечты», 2007 год .....</b>	<b>152</b>
<b>Проекты студенческих команд</b>	
1–5 курс — GreatMix .....	156
<b>Проекты корпоративных команд</b>	
Екатеринбургская электросетевая компания — «Партнеры» .....	160
Екатеринбургская электросетевая компания «ЕЭСК будущего» .....	163
Екатеринбургэнергосбыт — «Энергия успеха» .....	165
Магистральные электрические сети Урала «ФСК — Инновационная арена» .....	171
Магистральные электрические сети (ТОиР) Урала и Западной Сибири — «Чертова дюжина» .....	174
Филиал Территориальной генерирующей компании № 9 «Екатеринбургский» — «Могучая девятка» .....	177
Территориальная генерирующая компания № 9 — «Победители» .....	180
Свердловэнергосбыт .....	182
<b>Стало традицией .....</b>	<b>186</b>
<b>Отзывы о нашей работе .....</b>	<b>189</b>

**К**нига является продолжением ранее изданной работы «Учим менеджеров в партнерстве с бизнесом» (2005 г.). Она дополнена нашими последними достижениями в применении новых форм и методов обучения, основанных на компетентностном подходе к повышению профессионализма менеджеров.

Мы убедились в конструктивности нашего кредо: максимальный результат в формировании профессиональных качеств менеджера достигается при интеграции процессов обучения, управленческого консультирования и участия в решении практических задач. Такая идеологическая основа — главный ориентир в создании обучающих программ и активизации инновационных процессов. Реализовать этот подход можно только совместно с бизнесом, в партнерстве с его менеджерами. Требуется обоюдная заинтересованность всех элементов цепочки «вуз — кафедра — предприятие» или, как сейчас говорят, «использование треугольника знаний: образование — исследовательская работа — инновации».



Наше кредо воплощается через погружение студентов в решение практических задач бизнеса в контексте различных дисциплин, а также вовлечение, начиная с 1-го курса, в специально разработанные деловые игры и проекты, проводимые кафедрой для бизнеса. Например, в деловой игре «Компания моей мечты» (ноябрь, 2007 г.) наряду со студентами участвовало 10 команд молодых менеджеров Федеральной сетевой компании из разных регионов РФ, Екатеринбургской электросетевой компании (ЕЭСК), Территориальной генерирующей компании (ТГК-9), Свердловэнергопоставки и др. Результат впечатляющий: студенты видят реальные проблемы производства; их сложность; клубок интересов вокруг них; решения, требующие знаний из многих областей науки. Как следствие формируются ценности профессионального отношения к будущей работе, возникает дополнительная мотивация к системному освоению содержания компетенций управленческой деятельности.

Некоторые профильные учебные курсы в филиале кафедры у нас ведут топ-менеджеры с производства. Большое внимание уделяется современным информационным технологиям. ИТ-подготовка у нас непрерывная, в течение всего периода обучения студента, в солидном объеме — порядка 750 часов.

Обучение магистров менеджмента, а мы их выпустили более 80 человек, в значительной мере основано на индивидуальном подходе и участии в выполнении актуальных для бизнеса инновационных проектов.

В корпоративном обучении мы разработали и используем ряд эксклюзивных технологий: кадровый менеджмент-инкубатор; дорожная карта профессионализма; разработка стратегии, совмещенная с обучением; подготовка команд под инновационные задачи бизнеса и др. В настоящее время занимаемся внедрением в ЕЭСК корпоративного университета.

В результате многолетнего партнерства с бизнесом вокруг кафедры сложился *учебно-научный инновационный комплекс*, работающий в единой идеологии и координации. Организационно он включает:

- кафедру систем управления энергетикой и промышленными предприятиями;
- филиал кафедры в ЕЭСК;
- лабораторию мониторинга и отбора перспективных менеджеров;
- исследовательский центр в консалтинговой компании «Урал-ЭСОН»;
- группу научного сопровождения корпоративного университета «Энергетики и партнеры».

Материал в книге представлен в виде четырех частей. Первая часть характеризует нашу кафедру, ее специфику и идеологию организации обучения. Во второй — рассмотрены примеры используемых нами технологий обучения, ориентированных на актуальные задачи управленческой практики. В третьей части представлены разработки, которые являются перспективными направлениями нашей работы. Четвертая — посвящена интеллектуальной деловой игре, которую мы ежегодно проводим со студентами, молодыми менеджерами и инженерами.

Форма представления материала в книге выбрана необычная — с минимумом текста. Это сделано, чтобы наиболее четко, емко, наглядно и в сжатом виде продемонстрировать сущность метода и опыт инновационной работы по подготовке менеджеров. Надеемся, она будет интересна для коллег, руководителей промышленных предприятий разного уровня, наших настоящих и будущих студентов, магистрантов и аспирантов.

*Заведующий кафедрой систем управления энергетикой  
и промышленными предприятиями УГТУ-УПИ,  
профессор, доктор эконом. наук,  
заслуженный экономист РФ А. Гительман*



**К**аждый директор знает, насколько актуальна проблема квалифицированных кадров. Я давно понял: никто за нас эту проблему не решит, и только постоянное сотрудничество с УГТУ и мое личное участие в подготовке менеджеров, начиная со студенческой скамьи, а затем в корпоративном обучении — залог успеха.



Поэтому я с таким вниманием отношусь к тем новаторским проектам, которые разрабатывает кафедра проф. Л. Гительмана, сам являюсь профессором этой кафедры и руковожу ее филиалом. Мы совместно внедрили многие проекты: «Подготовка магистров менеджмента», «Корпоративный менеджмент-инкубатор», программа переподготовки «Корпоративный менеджер энергетики», «Разработка стратегии компании». Провели большое количество семинаров, тренингов, деловых игр, в которых участвовали наши менеджеры и студенты всех курсов. Сегодня мы с участием кафедры создаем у себя корпоративный университет «Энергетика и партнеры», рассчитывая на новый импульс и новые перспективы в инновационном развитии компании.

Убежден, вузовская кафедра, специализирующаяся на менеджменте, только в сотрудничестве с бизнесом может динамично развиваться и соответствовать требованиям XXI века. В неменьшей мере в таком сотрудничестве заинтересован и сам бизнес, особенно если производство сложное, высокотехнологичное, и требуются постоянные инновации и кадры, способные их внедрять. Наш опыт это демонстрирует.

*Директор Екатеринбургской электросетевой компании,  
профессор УГТУ, канд. эконом. наук  
А. Семериков*



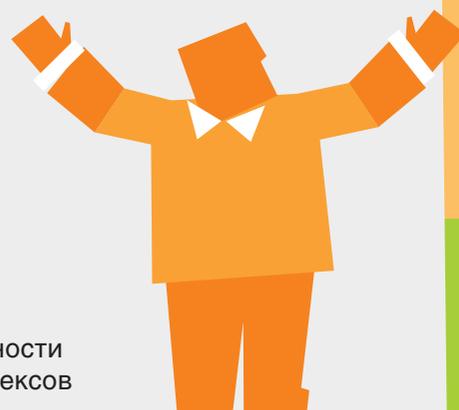
1

О КАФЕДРЕ



## УЧЕБНО-НАУЧНЫЙ ИННОВАЦИОННЫЙ КОМПЛЕКС

**Н**а нашей кафедре сегодня сформирован учебно-научный инновационный комплекс, объединяющий под общим научным руководством все этапы инновационного процесса: от идеи и исследований до внедрения и подготовки управленческого персонала. Такая организация позволяет лучше видеть реальные производственные проблемы, а процесс обучения студентов — приблизить к производству.



### НАУЧНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ

- Методы реформирования промышленности и региональных энергетических комплексов
- Теория, методология и системы повышения профессионализма менеджеров

### ПОДГОТОВКА МЕНЕДЖЕРОВ И МАГИСТРОВ МЕНЕДЖМЕНТА

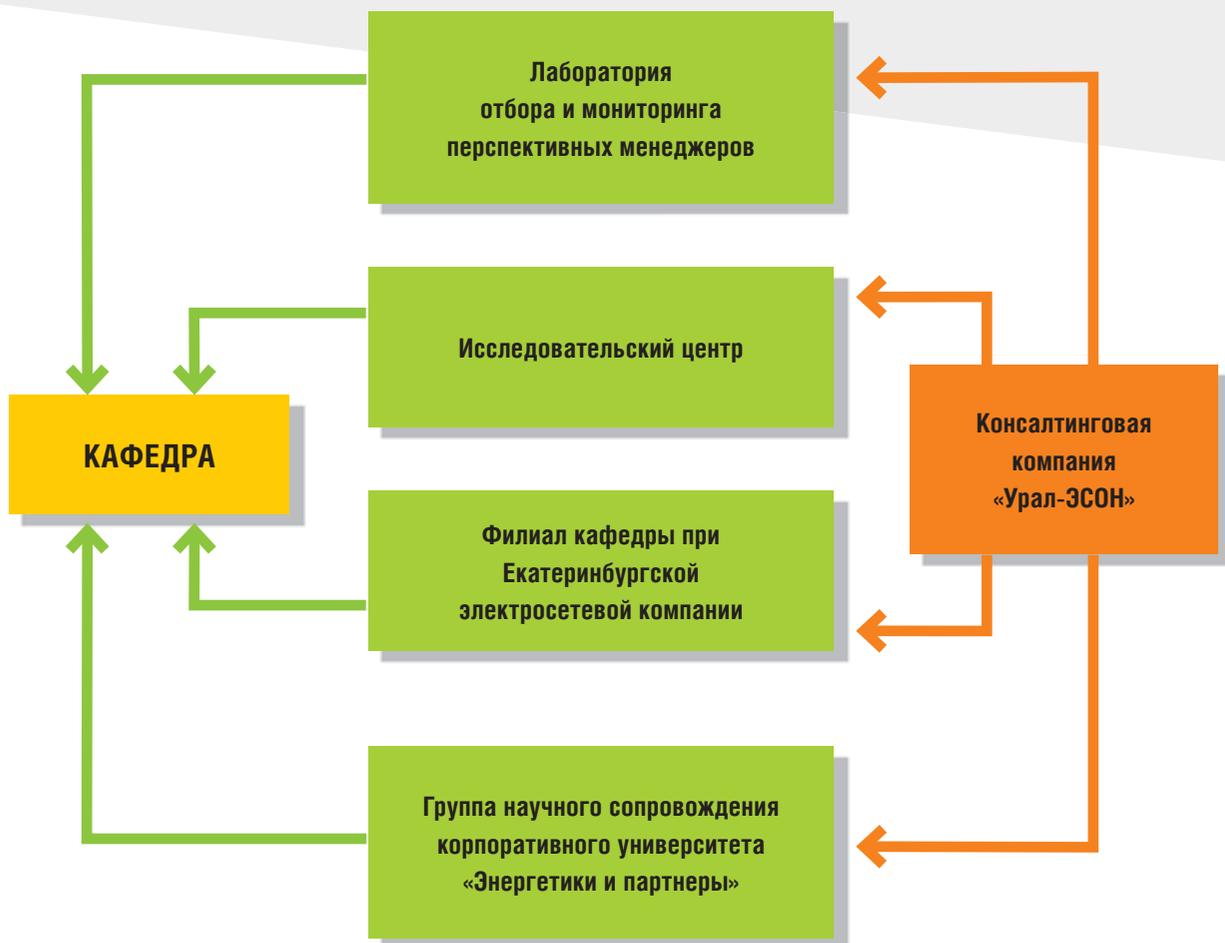
Специализации:

- Менеджмент в энергетике
- Корпоративное управление

### БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

- Переподготовка по корпоративным программам
- MBA по программе «Энергетический бизнес»
- Краткосрочные курсы, семинары, тренинги
- Деловые игры и стратегические сессии

### АСПИРАНТУРА И ДОКТОРАНТУРА



## НАША КОМАНДА

### ПРОФЕССОРА



*А. Гительман*



*Б. Ратников*



*А. Гительман*



*А. Семериков*

### ДОЦЕНТЫ, ПРЕПОДАВАТЕЛИ, АСПИРАНТЫ, ИНЖЕНЕРЫ



*О. Ростик,  
зам. зав. кафедрой*



*Ю. Муниц*



*Т. Чазова*



*А. Углова*



*А. Чазов*



*В. Добродей*



*Т. Гаврилова*



*А. Исаев*



*Г. Костина*



*Н. Зорин*



*А. Широков*



*Е. Мартынова*



*Л. Валуева*



*М. Шулин*



*С. Семериков*



*А. Белоусов*



*М. Семериков*



*А. Гамбург*



*А. Макаров*



*М. Симонов*

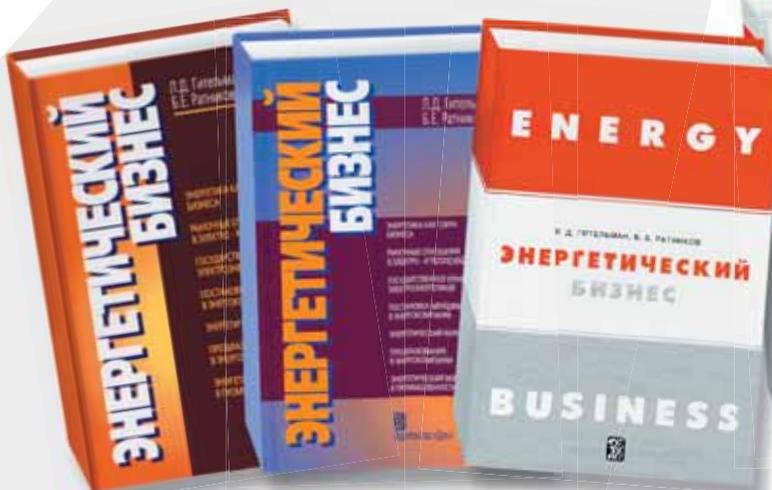


*О. Янковская*



*Н. Брусницина*

## КНИГИ И УЧЕБНЫЕ ПОСОБИЯ



*первое издание*

*второе издание*

*третье издание*



*том 1*

*том 2*





## ФИЛИАЛ КАФЕДРЫ

Расположен в здании Екатеринбургской  
электросетевой компании



*Иллюстрация из конкурсного проекта застройки  
центра Екатеринбурга «Сити-центр, XXI век»*

## ГЕОГРАФИЯ ЗАКАЗЧИКОВ И ПАРТНЕРОВ



## КОНФЕРЕНЦИИ, СЕМИНАРЫ, ДЕЛОВЫЕ ИГРЫ

- Америка — Россия, Екатеринбург, 1993 г.
- США, Нью-Йорк, 1993 г.; Калифорния, 1993, 1994, 1995, 1996, 1997, 2001, 2004, 2008 гг.
- ФРГ, Берлин, Ганновер, Мюнхен, 1993, 1996, 1997 гг.
- Франция, Париж, 1997 г.
- Австрия, Вена, 1995 г.
- Корпоративные деловые игры 1989–2008 гг. — всего 50 игр



*Группа участников семинара  
«Реформирование электроэнергетики».  
США, Калифорния, 2002 г.*

# НАША ИДЕОЛОГИЯ

## 1. РЕГУЛЯРНОЕ ОБНОВЛЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ УЧЕБНЫХ КУРСОВ В СООТВЕТСТВИИ С НОВЕЙШИМИ ЗНАНИЯМИ

- Факультативы по новым технологиям управления (реинжиниринг, управление знаниями, система сбалансированных показателей, проектное управление)
- Тесная связь с консалтингом

## 2. ЗНАКОМСТВО СТУДЕНТОВ С ПЕРЕДОВЫМ ОПЫТОМ МЕНЕДЖМЕНТА

- Привлечение успешных практиков к занятиям («Введение в специальность» и профильные дисциплины непосредственно на предприятиях)
- Участие в корпоративных деловых играх
- Выполнение курсовых проектов на материалах предприятий

## 3. НЕПРЕРЫВНЫЙ ЦИКЛ ТРЕНИНГОВ, РАЗВИВАЮЩИХ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ

- Коммуникативные возможности
- Лидерство
- Конструктивное мышление
- Снятие барьеров креативности
- Гибкость ролевого поведения
- Управленческая рефлексия
- Публичное выступление с электронной презентацией
- Компетентностный анализ управленческой деятельности



#### **4. МЕЖДИСЦИПЛИНАРНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ УЧЕБНЫХ КУРСОВ**

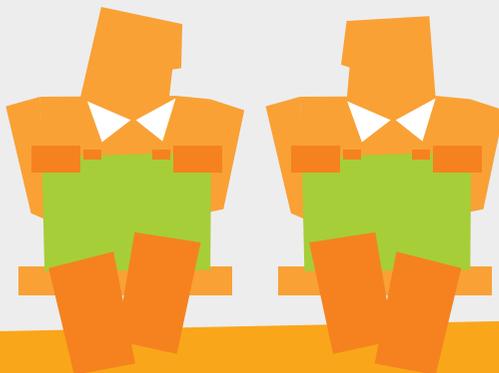
- Цикл интеллектуальных деловых игр «ИДИ к вершине мастерства»
- Комплексные проекты
- Методологические вопросы в спецкурсах

#### **5. ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ИНЖЕНЕРНОЙ ПОДГОТОВКИ**

- Формирование позитивного отношения к техническим знаниям
- Подготовка адаптированного для менеджеров учебного пособия по технике и технологии производства
- насыщение профилирующих спецкурсов инженерными вопросами
- Включение инженерных вопросов в программу практики
- Постановка факультатива «Управление техническим развитием компании» на базе филиала кафедры

#### **6. УГЛУБЛЕННАЯ ИТ-ПОДГОТОВКА**

- Изучение ИТ-дисциплин непрерывно на протяжении всего периода обучения
- Знакомство с программными продуктами, используемыми на рабочем месте менеджера
- Ориентация на последующее самостоятельное освоение новых предложений ИТ-рынка





## ОСОБЕННОСТИ ПОДГОТОВКИ МАГИСТРОВ МЕНЕДЖМЕНТА

**С**пецифика обучения магистров определяется ориентацией на индивидуальный подход при разработке учебных программ и заданий для самостоятельной работы.



### МОНИТОРИНГ В ТЕЧЕНИЕ ВСЕГО ПРОЦЕССА ОБУЧЕНИЯ

- Психологическая диагностика профессионально важных качеств
- Развитие практических умений в реальной производственной деятельности
- Показатели качества обучения

## ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

- Разработка индивидуальных рекомендаций для реализации профессионального потенциала
- Наличие индивидуальной программы научно-прикладного исследования или проектирования
- Использование информационно-методических и учебных материалов преподавателей кафедры

## УЧАСТИЕ МАГИСТРОВ В КОРПОРАТИВНЫХ ДЕЛОВЫХ ИГРАХ

## ДВУСТОРОННЕЕ РУКОВОДСТВО ПОДГОТОВКОЙ МАГИСТЕРСКОЙ ДИССЕРТАЦИИ (ПРЕДПРИЯТИЕ И КАФЕДРА)

## ПРОВЕДЕНИЕ ОСНОВНОЙ ЧАСТИ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ (>70%) С ПОМОЩЬЮ МЕТОДИК АКТИВНОГО ГРУППОВОГО ОБУЧЕНИЯ

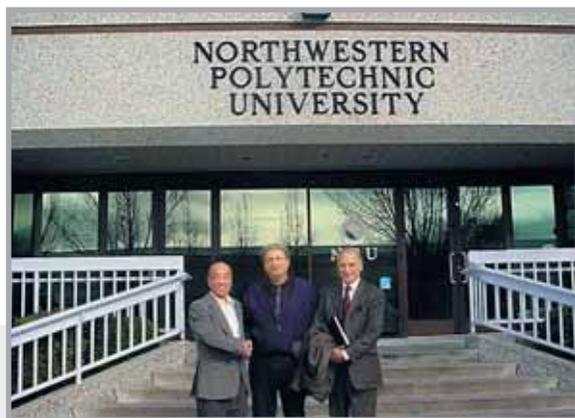
## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СОВРЕМЕННЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, В ТОМ ЧИСЛЕ НОВЕЙШИХ ПРОГРАММНЫХ ПРОДУКТОВ



## ФОТОГАЛЕРЕЯ



*Обсуждение планов сотрудничества, 2008 г.  
(справа — министр энергетики и ЖКХ  
Свердловской области Ю.П. Шевелев)*



*Встреча в Северо-Западном  
политехническом университете. США  
(слева — президент Dr. George T. C. Hsieh), 2005 г.*



*Переговоры по инвестиционным  
проектам технополиса «Заречный».  
США, Сан-Франциско, 1998 г.*



*Члены ГАК по защите магистерских диссертаций, 2002 г.*



*Поздравления с окончанием магистратуры, 2002 г.*

О КАФЕДРЕ



*Курсы повышения квалификации  
руководителей  
ОАО «Свердловэнерго», 2001 г.*



*О. Ростик*



*Выступает А. Исаев*



*Г. Костина  
на учебе в США, 1994 г.*



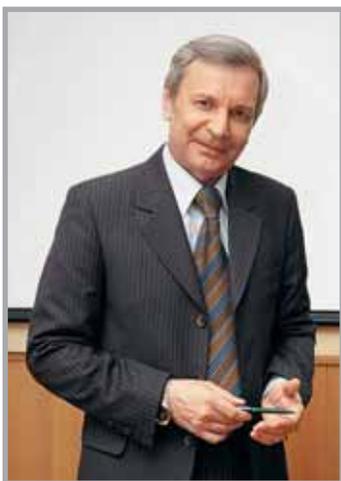
*А. Гительман*



*Заседание кафедры, 2005 г.*



*Студенты защищают дипломы, 2005 г.*



*Б. Ратников*



*Конференция по энергоэффективности, 1998 г.*



*Т. Гаврилова*



*Н. Зорин*





*На вручении дипломов о переподготовке менеджеров  
ЕЭСК и Свердловэнергосбыта, 2008 г.*





*После вручения дипломов о переподготовке, 2008 г.*

О КАФЕДРЕ

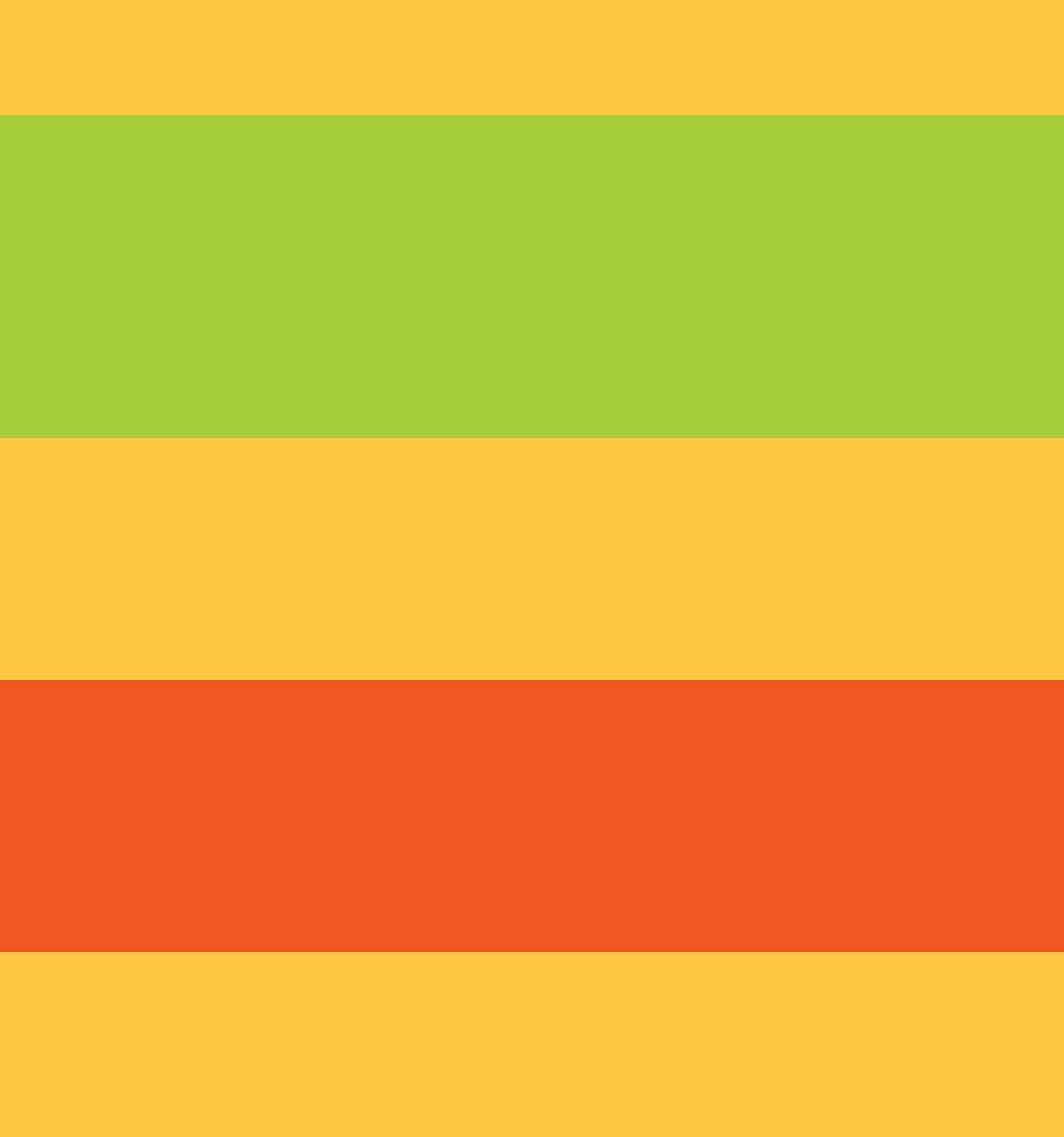


*Защита магистерских  
диссертаций, 2008 г.*





*Магистры менеджмента, 2002 г.*



2

**НОВЫЕ МЕТОДЫ  
ОБУЧЕНИЯ**



## МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ

**П**остоянное взаимодействие сотрудников кафедры с персоналом промышленных предприятий позволяет нам преобразовывать концептуальные знания и новые идеи в конкретные методы и технологии: обучающие, инновационные, диагностические. Технологии обеспечивают более четкое достижение поставленных целей, ясный план и последовательность действий всех участников, задают конкретную траекторию профессионального роста, меньше зависят от индивидуальных особенностей преподавателя или консультанта.



В основе представленных ниже методов и технологий лежит методология, которую мы называем *ИСКО* — *интегрированная система консультирования, обучения и преобразующих действий*. Реализуется ИСКО через организацию совместной командной работы менеджеров, бизнес-консультантов, преподавателей, направленной на результат — создание инноваций. Включение в этот процесс позволяет студентам осознать возможности собственного профессионального развития.

В корпоративной подготовке методология ИСКО в сочетании с компетентностным подходом делает обучение органичным элементом производства, обеспечивая полную взаимосвязь всех этапов и действий по созданию инновации.

## СОДЕРЖАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ИСКО



## СТРУКТУРА МАТРИЦЫ ДОЛЖНОСТНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ МЕНЕДЖЕРА



В разрабатываемом компетентностном подходе в качестве базового инструмента управления профессионализмом используется *матрица компетенций* конкретных должностей. По существу, матрица компетенций — это образ желательного профессионализма сотрудника, занимающего определенную должность, приближение к которому повышает результативность его работы.

## ПРИМЕР ОПИСАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ СРЕДНЕГО УРОВНЯ

(фрагмент)

Кластер компетенций

### ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Конкретные компетенции

**Системно анализирует  
и учитывает факторы  
производственной ситуации**



- Соотносит решаемую ситуацию с целями и задачами более высокого уровня
- Учитывает условия взаимодействия с другими подразделениями
- Учитывает интересы и ответственность других в принимаемом решении
- Устанавливает границы личной ответственности за принимаемое решение

**Оптимальным образом  
использует имеющуюся  
информацию  
и при необходимости  
находит новую**



Индикаторы компетенций

- Объективно оценивает условия, связанные с решением и его реализацией
- Выделяет критические факторы успеха
- Привлекает компетентных специалистов для выработки эффективного решения
- Использует информацию об опыте новых достижений в профессиональной области

**Применяет научные методы  
выработки эффективного  
решения**

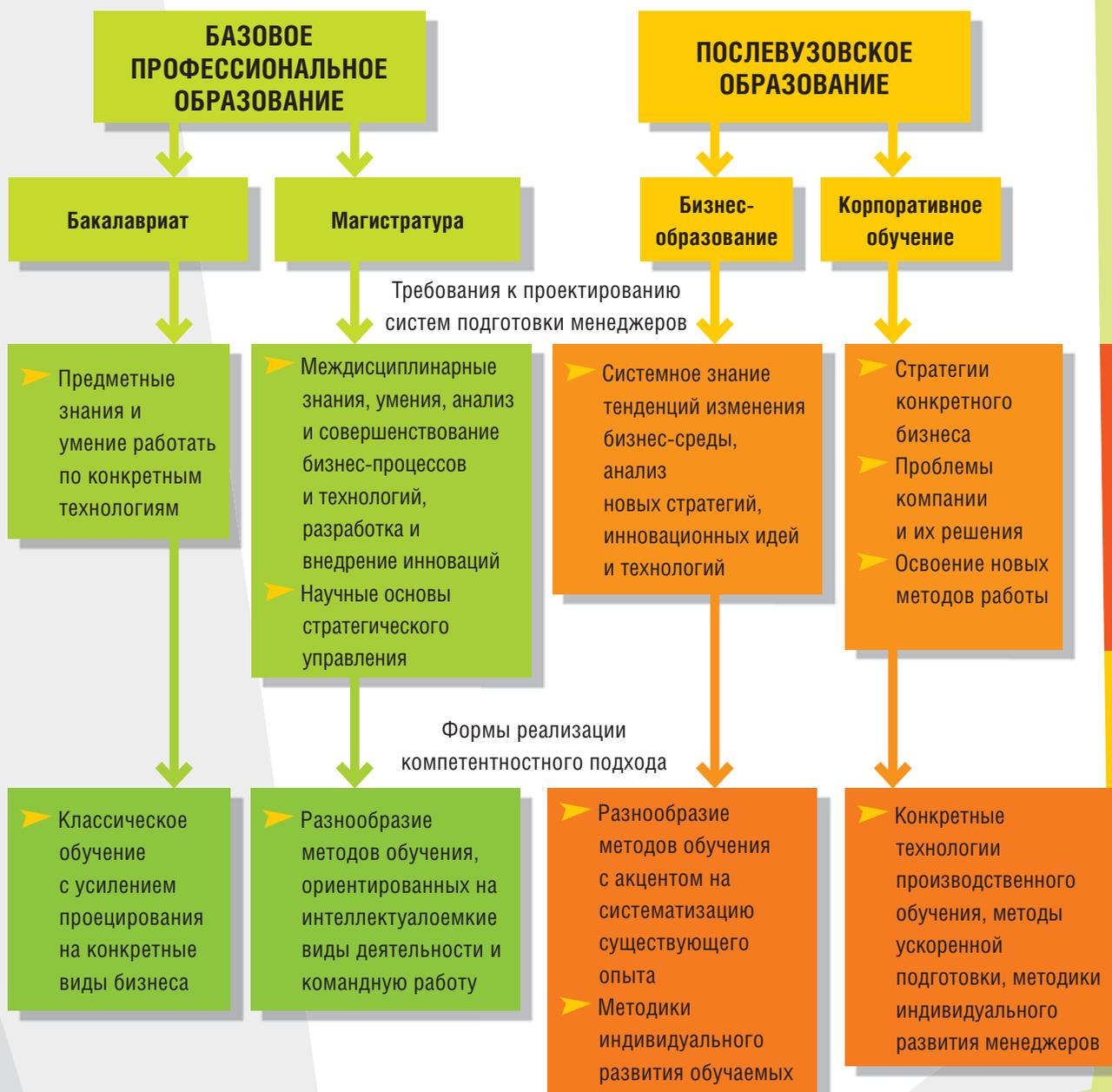


- Использует специальные процедуры и алгоритмы выработки решения
- Определяет альтернативные варианты достижения цели и выбирает лучший из них
- Оценивает риски невыполнения решения и находит способы их предупреждения
- Оформляет решение, учитывая способы его реализации

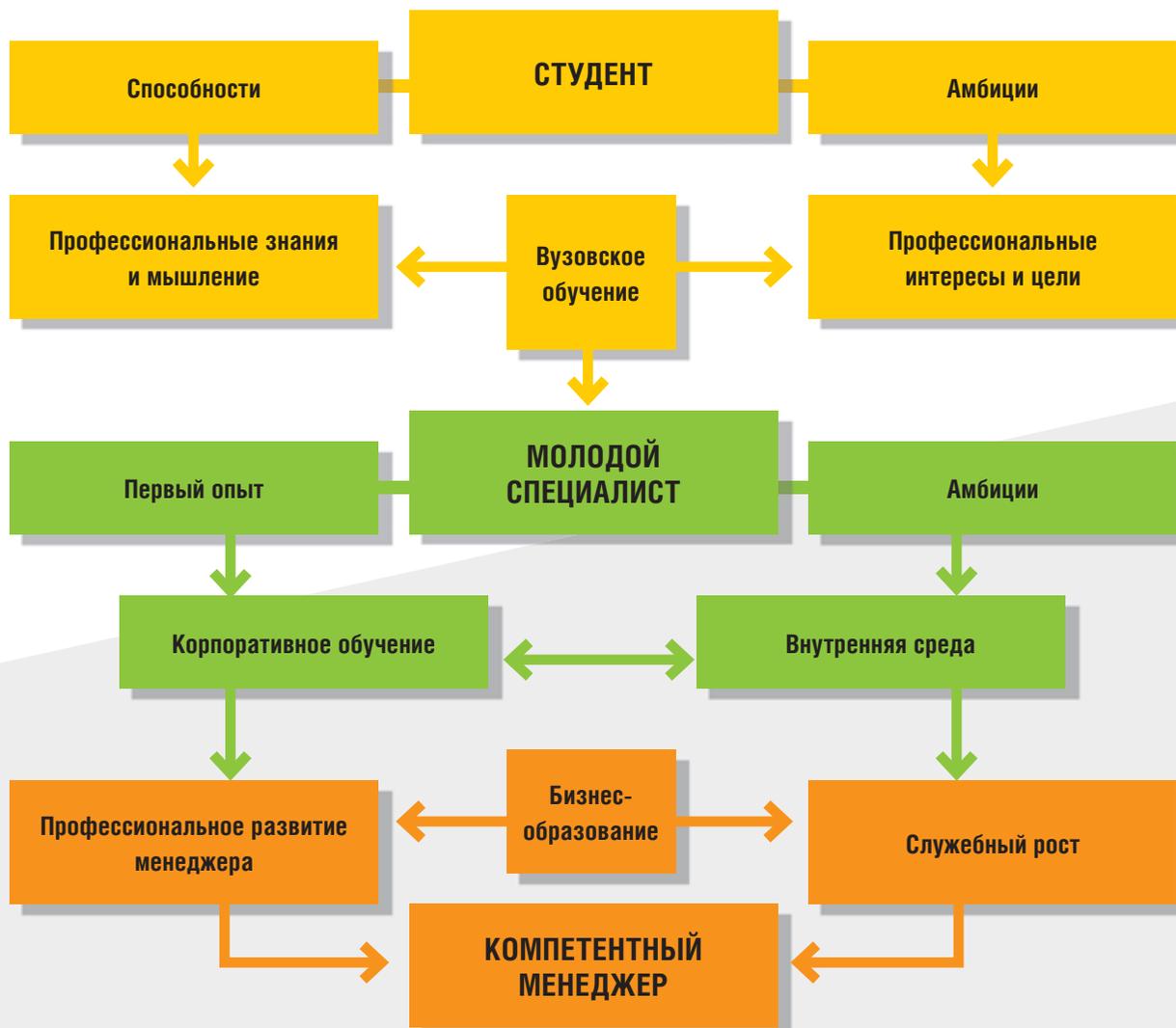
## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ МАТРИЦЫ КОМПЕТЕНЦИЙ ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА



## ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ КОМПЕТЕНТНОСТНОГО ПОДХОДА



## СТАНОВЛЕНИЕ И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ МЕНЕДЖЕРА В СИСТЕМЕ НЕПРЕРЫВНОГО ОБУЧЕНИЯ





## АВТОРСКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

### ОТБОР МЕНЕДЖЕРОВ С ПОТЕНЦИАЛОМ РОСТА

#### 1 ЭТАП ПСИХОЛОГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА

Блоки тестов	Измеряемые психологические характеристики
Психофизиологические и психодинамические тесты	Уровень активности, работоспособности, динамические свойства поведения и умственной деятельности, эмоциональная устойчивость
Тесты на мотивацию и потребности	Структура мотивации профессиональной деятельности, ведущий мотив, целеустремленность, ориентация на успех, власть, личные цели, содержание деятельности
Тесты на личностную зрелость и индивидуальные особенности	Личностные качества и характеристики (лидерство, самооценка, эмоциональный и поведенческий самоконтроль, ответственность, ценностная ориентация, тревожность, коммуникативные качества, защитные механизмы)
Интеллектуальные тесты	Структура и общий уровень интеллекта, свойства и стилевые особенности мышления (гибкость, критичность), обучаемость
Тесты способностей	Специальные способности к конкретным видам деятельности, общие способности, творческий потенциал, профессиональные интересы и склонности

## 2 ЭТАП ДИАГНОСТИКА ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОМПЕТЕНТНОСТИ

Инструментарий	Оцениваемые качества
Тесты знаний, задания на анализ конкретных ситуаций	Общий кругозор, уровень культуры и образованности, профессиональные знания, составляющие основу предметных, управленческих и инновационных компетенций
Анкеты и опросники	Общая ориентировка в проблемах предприятия и отдельных направлениях его деятельности, развития; понимание организации, технологии и управления бизнесом и производством
Индикаторы профессиональных компетенций	Ключевые компетенции, необходимые для работы

## 3 ЭТАП ДЕЛОВАЯ ИГРА

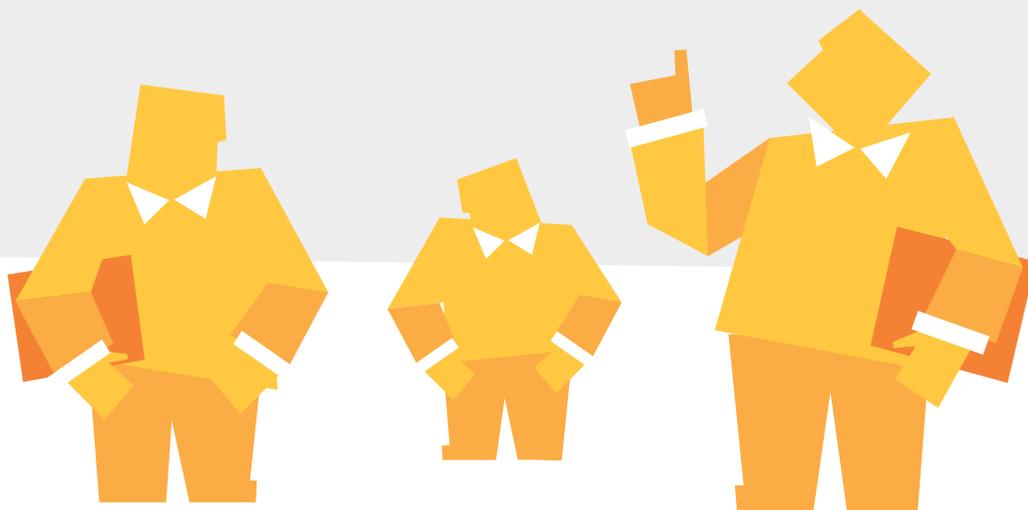
Уточняются результаты диагностики реального поведения в различных ситуациях, а также оценивается умение работать в команде



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ О ВОЗМОЖНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ СПЕЦИАЛИСТА

Основано на обобщении результатов трех этапов диагностической процедуры

## ПОДГОТОВКА КОМАНД



### **ЦЕЛЬ**

Подготовка в сжатые сроки  
квалифицированных менеджеров

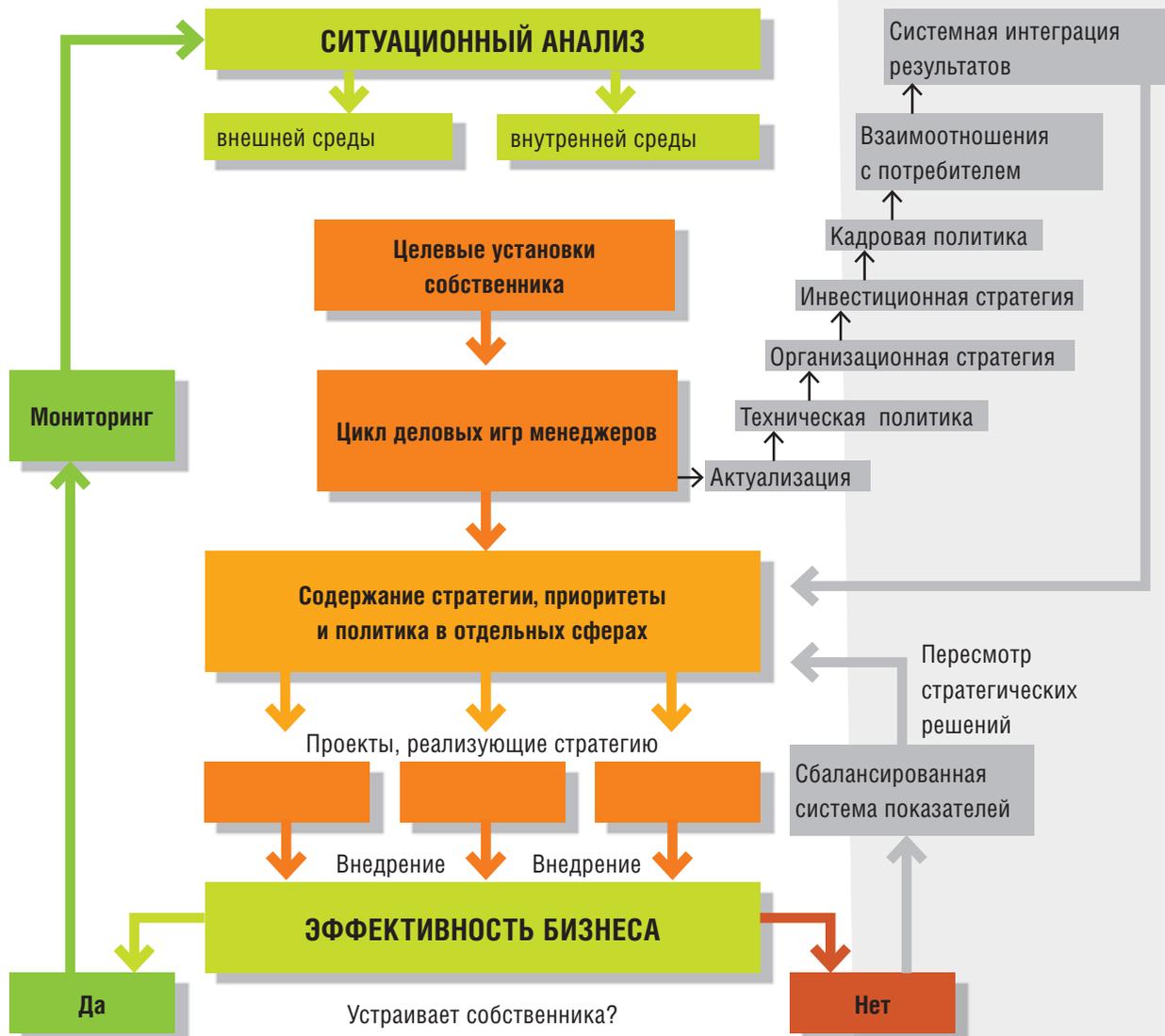
- ▶ умеющих работать в команде
- ▶ владеющих методами работы с людьми
- ▶ способных к инновационной деятельности
- ▶ обладающих стоимостным мышлением

### **МЕТОД**

Совмещение технологий интенсивного обучения,  
оргпроектирования и командообразования



# НЕПРЕРЫВНАЯ РАБОТА НАД СТРАТЕГИЕЙ В РЕЖИМЕ РАЗВИВАЮЩЕГО ОБУЧЕНИЯ



## ИНТЕРАКТИВНЫЙ СЕМИНАР «КОРРЕКЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ»

**Назначение технологии** — выработка мер для приведения в соответствие с новыми задачами организационной культуры предприятия

### ТЕХНОЛОГИЯ ПРЕДУСМАТРИВАЕТ

#### а) оценку

- текущего состояния организационной культуры
- предпочтительного ее состояния в ближайшей перспективе
- факторов развития основных составляющих инновационной культуры

#### б) проектирование

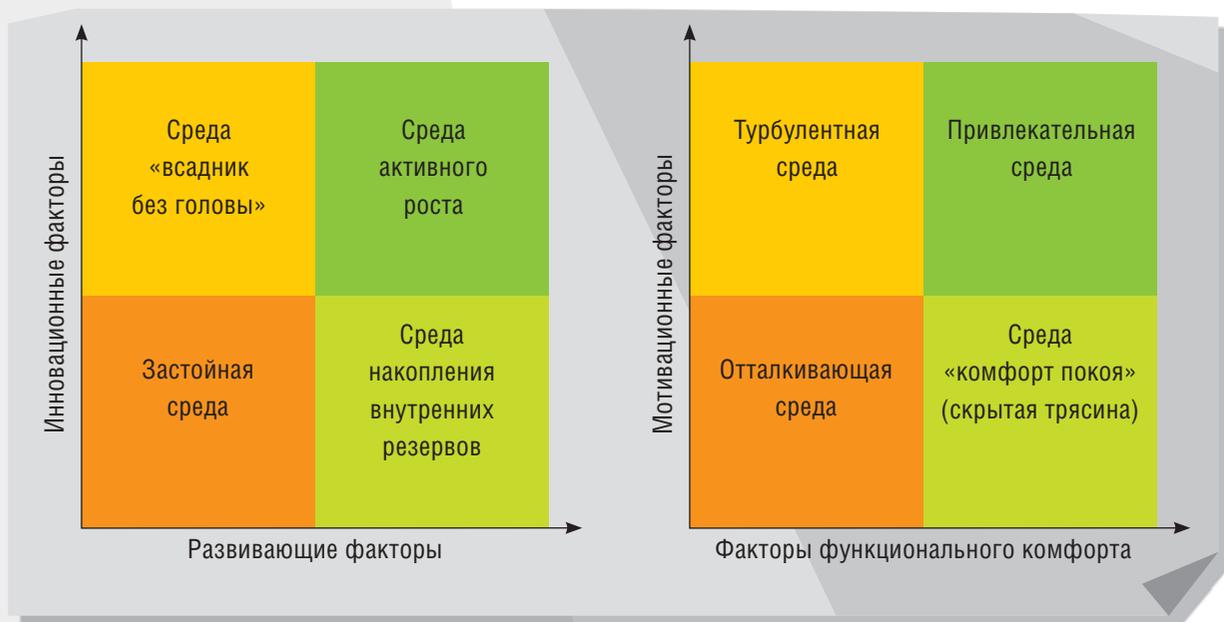
- образа желательной внутренней среды
- средств и методов коррекции



## СТРУКТУРА ПРОЕКТА ПРЕОБРАЗОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ



## МОДЕЛИ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ПО ПАРАМЕТРАМ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ

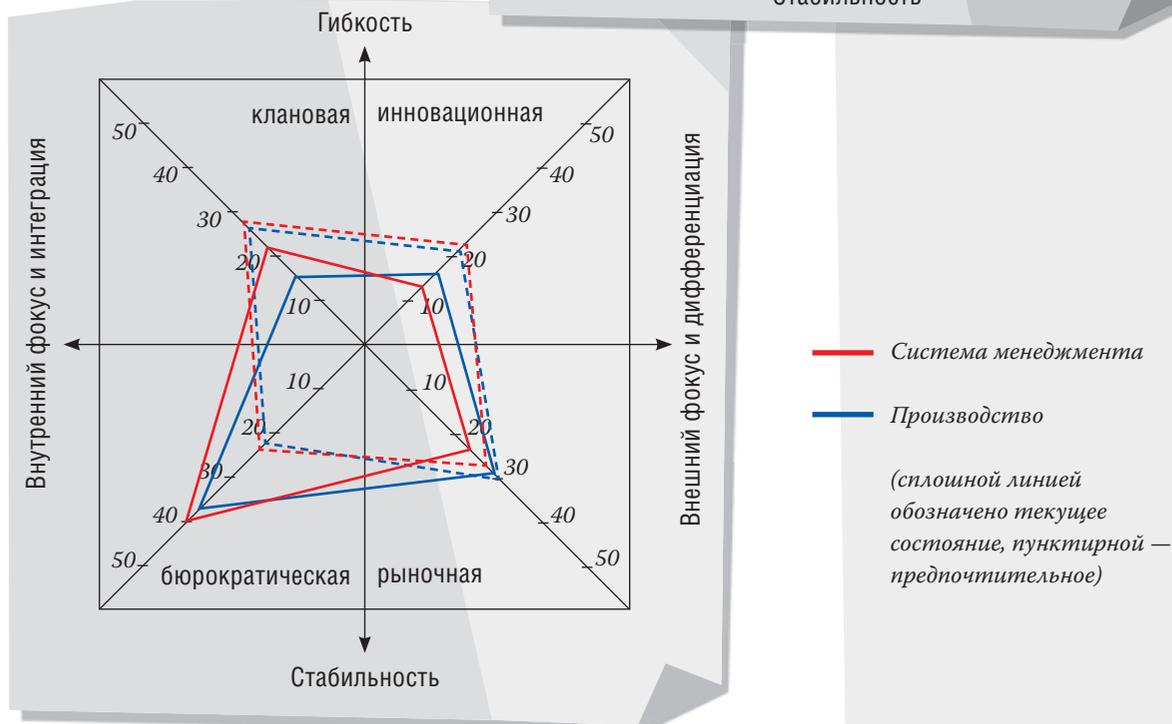
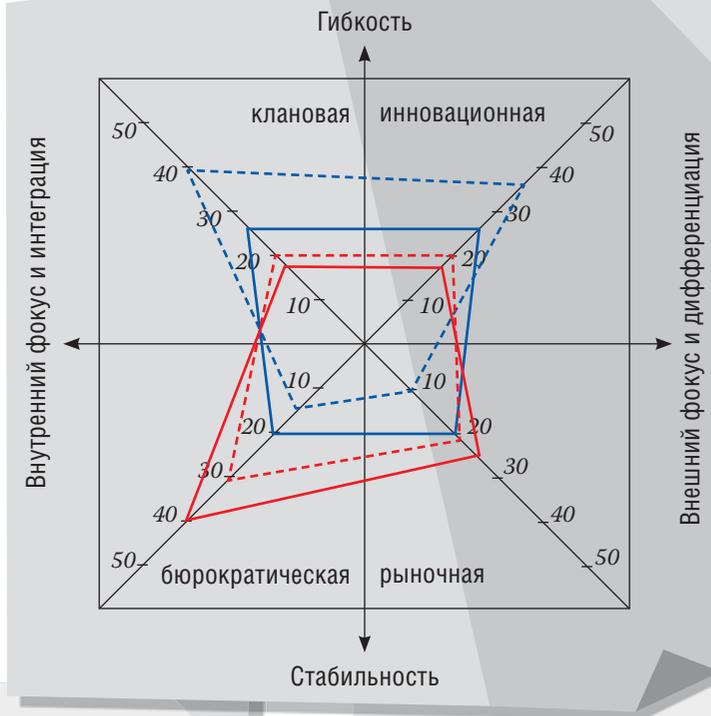


а) для бизнеса

б) для персонала

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ МЕТОДИКИ

- Компьютерная фирма (текущее состояние)
- Строительно-инвестиционная компания (текущее состояние)
- - - Компьютерная фирма (предпочтительное состояние в перспективе)
- - - Строительно-инвестиционная компания (предпочтительное состояние в перспективе)



# КОРПОРАТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ-ИНКУБАТОР (КМИ)

## НАЗНАЧЕНИЕ ПРОЕКТА

Подготовка в сжатые сроки перспективных менеджеров и специалистов, а также управленческих команд для эффективной работы

- по преобразованию предприятия
- повышению его конкурентоспособности
- активизации инновационных процессов

## ЧТО ТАКОЕ КМИ?

**Это специальная технология ускоренного формирования знаний, практических навыков и развития способностей менеджеров в процессе реальной производственной деятельности**

**КМИ** — это специальная среда для получения производственного и управленческого опыта в интенсивной форме за достаточно короткий период времени

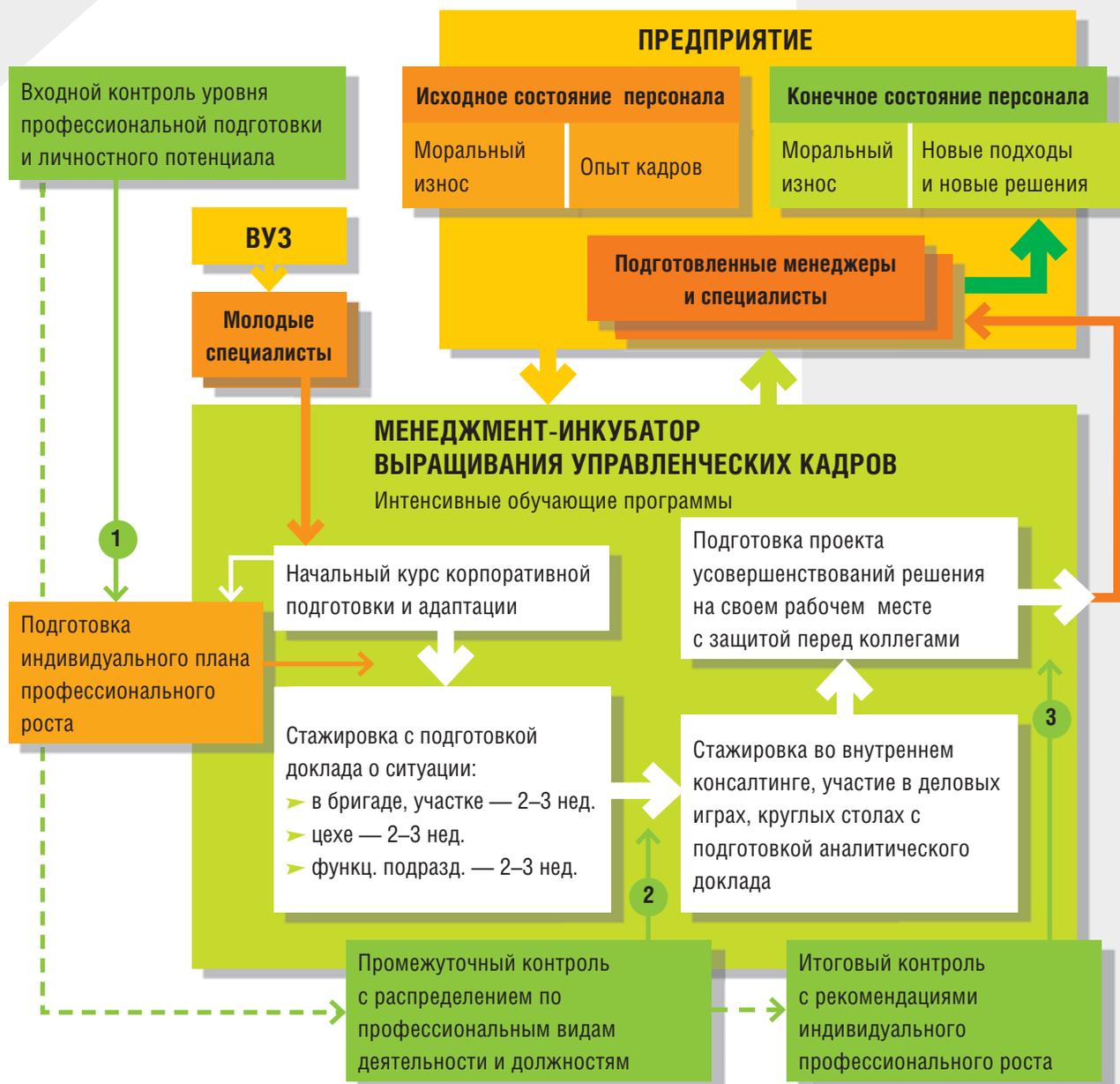
**КМИ** — это обучающая технология, представляющая собой системно организованное сочетание производственной, обучающей и консалтинговой деятельности

**КМИ** — это комплекс методов и средств формирования у менеджеров способностей работать в команде

## ЗАДАЧИ КМИ

- Формирование управленческих и инновационных команд
- Создание кадрового резерва управленческого персонала
- Сокращение периода адаптации молодых специалистов к профессиональной деятельности
- Мониторинг профессионального и личного роста менеджеров
- Целевая подготовка менеджеров и специалистов по индивидуальным программам
- Создание условий для развития способностей, стоимостного мышления и практических навыков работы в рыночной среде

## ОБЩАЯ СХЕМА РАБОТЫ КМИ



## **ОСНОВЫ ТЕХНОЛОГИИ КМИ**

Активизация профессионального становления личности менеджера обеспечивается тремя видами деятельности:

- учебно-проектной
- производственно-учебной
- самостоятельной

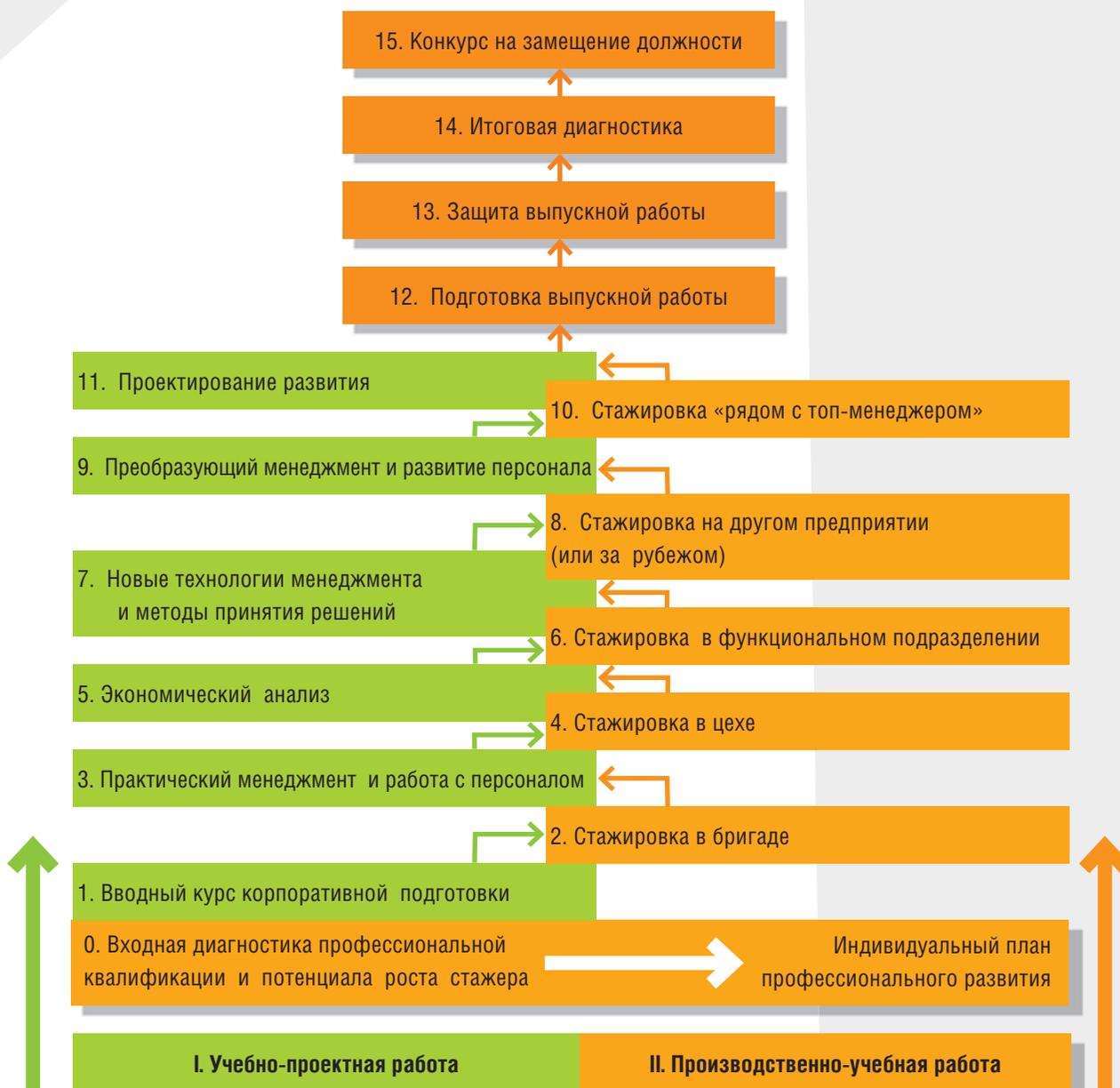
## **КОНТИНГЕНТ СТАЖЕРОВ**

- Молодые специалисты
- Специалисты и менеджеры со стажем работы на предприятии до пяти лет
- Студенты старших курсов целевого обучения

## **ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ДОКУМЕНТЫ**

- Положение о КМИ
- Перечень производственно-тренировочных площадок, где будут проходить подготовка и стажировка менеджеров
- Требования к работникам, которые могут стать стажерами
- Функции и обязанности участников проекта
- Квалификационная характеристика и статус корпоративного менеджера
- Смета единовременных затрат на создание КМИ и годовых затрат на его содержание

## ЛОГИКА СОДЕРЖАТЕЛЬНЫХ БЛОКОВ ПРОГРАММЫ (ШАГИ ВОСХОЖДЕНИЯ К УПРАВЛЕНЧЕСКОМУ МАСТЕРСТВУ)



## УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

- Базовая программа стажировки в КМИ
- Программа краткосрочной подготовки наставников
- Индивидуальный план профессионального развития стажера
- Перечень тем заданий для самостоятельной учебной работы стажеров
- Форма отчета о стажировке
- Методика сбора и анализа данных о работе менеджера после прохождения стажировки
- План и программы круглых столов и деловых игр
- Формы отчетов стажера и требования к ним по каждому этапу работы
- Структура отчетно-выпускного проекта
- Методики и средства мониторинга
  - тест входного контроля
  - диагностические методики промежуточного контроля
  - тест итогового контроля
  - методика анализа и оценки профессиональной компетентности
  - компьютерная программа мониторинга
- Методика проведения конкурса для распределения стажера-менеджера по должностным постам
- Комплект рейтинговых оценочных заданий

## КОНТРОЛЬ РАБОТЫ СТАЖЕРА

Осуществляется на основе рейтингового подхода.

За весь период подготовки в КМИ стажер может набрать 800 баллов (300 — в учебно-проектных модулях, 300 — в производственных стажировках, 200 — в самостоятельной работе). Стажер, набравший более 640 баллов, допускается к подготовке выпускной работы и ее защите.

Результаты деятельности стажера в КМИ фиксируются в рейтинговом листе.

## ТРИ ВЫЕЗДНЫХ СЕССИИ

### 1. ПОСВЯЩЕНИЕ В СТАЖЕРЫ КМИ

(после 1-го мини-цикла: учебно-проектного модуля, стажировки и самостоятельной работы) — в форме двухдневного выездного семинара с мероприятиями, способствующими формированию команды.

### 2. МЕДИУМ ПОДГОТОВКИ В КМИ

(после 4-го мини-цикла) — в форме двухдневного выездного семинара с контрольными мероприятиями, профессиональными соревнованиями и играми, способствующими формированию команды.

### 3. ПОСВЯЩЕНИЕ В КОРПОРАТИВНЫЕ МЕНЕДЖЕРЫ

(после окончания всех этапов обучения, перед началом подготовки выпускной работы) — в форме двухдневного выездного семинара с контрольными мероприятиями, профессиональными соревнованиями и играми.

## СИСТЕМА ИНТЕНСИВНОГО ТРЕНИНГА И ОБУЧЕНИЯ (СИТО)

### ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Отбор молодых перспективных менеджеров и специалистов, способных работать в управленческой команде.

### ИДЕОЛОГИЯ ПРОЕКТА

Построена на разнообразных учебно-тренировочных задачах, ориентированных на процессы преобразований.

Создается обстановка, характерная для реальной работы менеджера

- сочетание плановых и непредвиденных задач
- привычных и новых
- текущих и перспективных

Имитируется деятельность

- с высоким уровнем напряжения
- высокой ответственностью
- высокой ценой ошибки

### ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ

1. Входная диагностика-отбор кандидатов в СИТО-группу.
2. Вводный курс в задачи, содержание и технологию учебно-тренировочной работы.
3. Реализация программы учебно-тренировочных модулей.
4. Обобщающий курс интеграции содержания модулей в контексте актуальных проблем предприятия.
5. Подготовка отчетно-выпускных коллективных проектов (*авторские коллективы по 4–5 человек по темам инновационных задач, актуальных для предприятия (разрабатываются под контролем консультантов).*)
6. Защита отчетно-выпускных работ.
7. Подведение итогов учебного соперничества, оглашение его результатов с вручением призов и выдача сертификатов.

## ПРИМЕРЫ ИЗ УЧЕБНОГО ПРОЦЕССА

### ИТ-ПОДГОТОВКА НА ВСЕ СТО

Концепция непрерывной направленной ИТ-подготовки менеджеров построена на следующих основных положениях:

1. Выпускники кафедры получают углубленную ИТ-подготовку.
2. Знания и умения ориентированы на решение реальных проблем, стоящих перед менеджерами.
3. Изучение дисциплин ИТ-цикла ведется непрерывно на протяжении всего периода обучения.
4. На старших курсах студенты детально знакомятся с программными продуктами, которыми будут пользоваться на своем рабочем месте.
5. Обучение ориентирует студентов на последующее самостоятельное освоение новых предложений, появляющихся на ИТ-рынке.

Цикл информационной подготовки включает два этапа: 1-й (в течение трех лет) — общая подготовка, 2-й (на старших курсах) — углубленное изучение отдельных тем и программных продуктов с ориентацией на последующую деятельность. Первый этап, в свою очередь, разделен на три фазы в соответствии с тремя дисциплинами:

- основы информатики (1 курс);
- основы программирования (2 курс);
- базы данных (3 курс).

В курсе **Основы информатики** (180 ч.) студенты получают общее представление о рынках информационных и коммуникационных технологий, о направлениях развития ИТ-ин-

дустрии, новейших продуктах и услугах, ориентированных на применение в менеджменте; об информационных системах, стандартах этих систем, требованиях к бизнес-процессам, особенностях внедрения и сопровождения корпоративных платформ; о программном обеспечении, используемом менеджерами в своей деятельности. Студенты принимают активное участие в обсуждении таких тем, как развитие компьютерной техники, информационная безопасность, сетевые технологии, прикладное программное обеспечение. Готовят реферат по заранее выбранному вопросу и делают доклад на семинаре. Помимо этого на практических занятиях студенты получают необходимые навыки работы на персональном компьютере, осваивают основные приемы обработки документов и углубленно изучают возможности использования такого универсального средства, как Excel, в обработке больших объемов данных. Опыт моделирования реальных ситуаций, необходимый для менеджеров нижнего уровня, студенты получают при выполнении курсовой работы.

На второй фазе, в курсе **Основы программирования** (84 ч.), студенты закрепляют навыки обработки данных, знакомятся с синтаксисом Visual Basic for Application (VBA), одновременно усваивая правила общения менеджеров с разработчиками программного обеспечения. Формирование требований к продукту, а также простейшие приемы проектирования мини-приложений студенты осваивают при выполнении курсовой работы. Она направлена на обработку данных и представление

результатов маркетинговых исследований (в этом семестре студенты параллельно изучают курс маркетинга, а в предыдущем — математическую статистику).

На третьей фазе, в курсе **Базы данных** (120 ч.), помимо приобретения практических навыков извлечения информации из базы данных и формирования аналитических отчетов, студенты получают представление о реляционной модели данных, правилах проектирования баз данных, методах защиты данных. В этом же курсе они знакомятся с организацией хранилищ данных, средствах аналитической обработки (OLAP) и тенденциями развития бизнес-аналитики (BI). Завершающая курсовая среднего звена позволяет закрепить полученные знания.

По завершении 1-го этапа обучения студенты легко ориентируются в предлагаемых им продуктах, а также создают для себя комфортную информационную среду, повышающую эффективность обработки данных и выработки решений. Студенты, которые проявляют повышенный интерес к ИТ, могут в индивидуальном порядке получить дополнительные знания по выбранным направлениям.

Умение извлекать информацию из доступных менеджеру данных используется в последующем на старших курсах при изучении курса **Экономический анализ на предприятии** (96 ч.), при этом студенты знакомятся с программными продуктами, поддерживающими аналитическую работу руководителя.

На 2-м этапе занятия ведут специалисты-практики, что позволяет студентам разобраться в деталях использования конкретных программных продуктов. Основной акцент при этом делается на применение полученных знаний в практической деятельности. Курс **Применение информационных технологий в управлении** (215 ч.) направлен на изучение

современных программных продуктов, обеспечивающих менеджеров аналитической информацией, необходимой для принятия управленческих решений. Студенты приобретают навыки работы с программами отечественных и зарубежных фирм. Выполняют индивидуальные задания в программе Project Expert.

В курсе **Интегрированные информационные системы** (95 ч.), изучаемом в последнем учебном семестре, студенты получают дополнительную подготовку для работы в той среде, в которой им предстоит действовать после окончания обучения. Кроме того, все студенты детально изучают возможности программы «1С» под руководством специалиста, занимающегося установкой и сопровождением этого программного продукта. Гибкая структура курса дает возможность выбора индивидуального направления подготовки.

Программы всех курсов постоянно обновляются, дополняются новой информацией, корректируются в своей практической части. Это позволяет всегда ориентировать выпускников на последние достижения в области ИТ.

В целом, оценивая итоги реализации выбранной концепции, можно отметить, что уровень ИТ-подготовки менеджеров существенно повысился. Среди наших выпускников — сотрудники ИТ-подразделений крупных компаний и руководители ИТ-подразделений небольших фирм. Некоторые из них занимаются внедрением информационных систем, разработкой бизнес-планов, управлением проектами электронной коммерции.

Дальнейшие шаги, направленные на повышение качества подготовки, связаны с более тесной интеграцией информационного цикла с основными дисциплинами учебного плана, а также с методами повышения интереса студентов к изучаемому материалу.

## ЭТАПЫ ОСВОЕНИЯ ИТ

### ЭФФЕКТИВНЫЙ ПОИСК ИНФОРМАЦИИ

#### Фаза 1. Свободный поиск

Научиться эффективному поиску по всему доступному набору источников



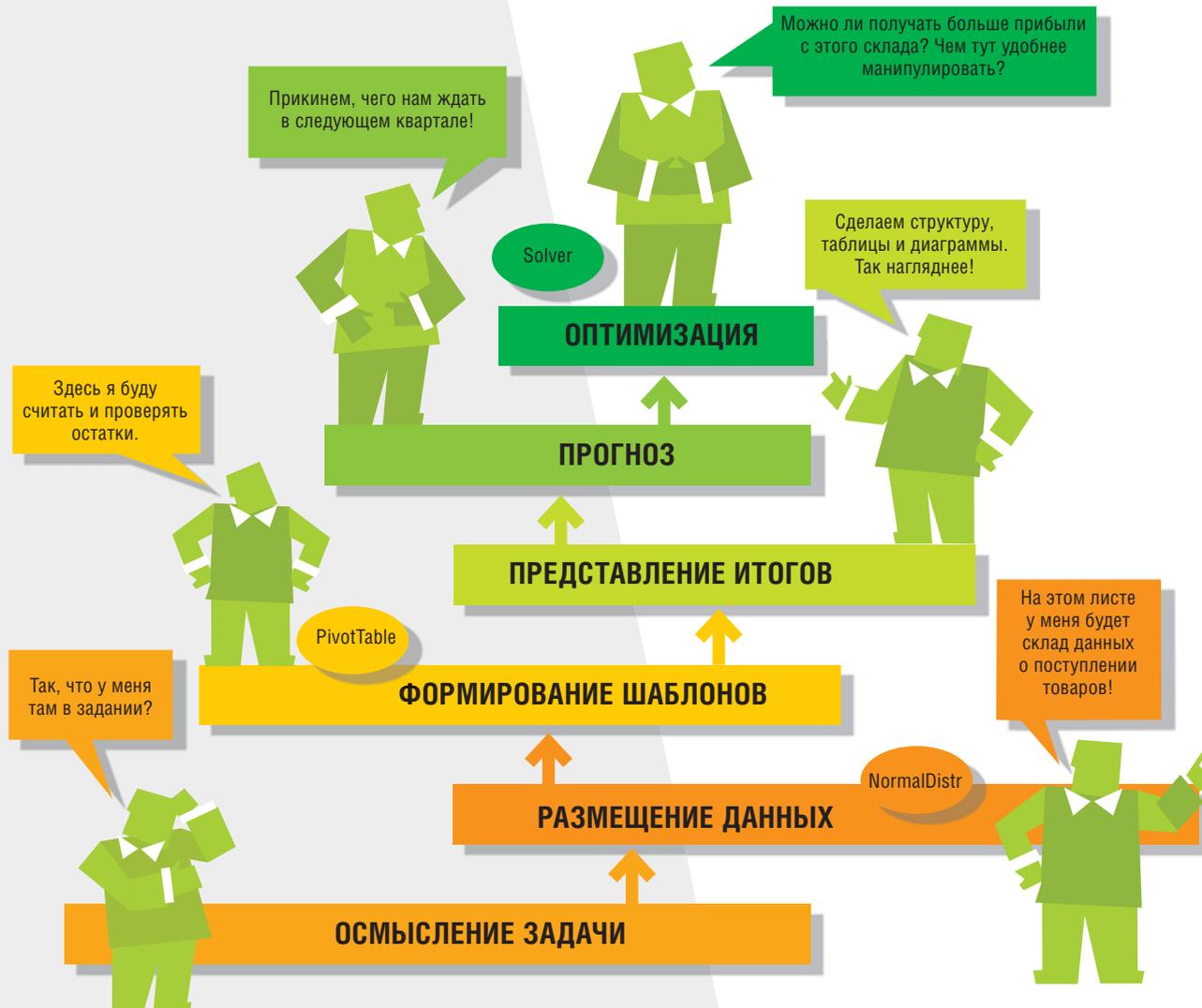
Изучение информатики: освоение базовых понятий, ИТ-инструментов менеджмента, тенденций рынка информационных технологий.

## РАБОТА В СТАНДАРТНЫХ ПРОГРАММНЫХ СРЕДАХ

### Фаза 2. Простые задачи — простые инструменты

Преобразовать набор правил в удобные схемы расчета показателей, со свободной отчетностью и индикацией отклонений.

Освоить тестирование имитационной модели, анализ и оптимизацию.



Освоение встроенных и дополнительных возможностей MS Excel

## НАВЫКИ ПРОГРАММИРОВАНИЯ

### Фаза 3. Средства малой механизации в обработке данных

Понять, какие действия пользователя целесообразно автоматизировать и как сделать это с минимальными затратами. Получить представление о правилах описания пользовательских ситуаций и требований к проекту.

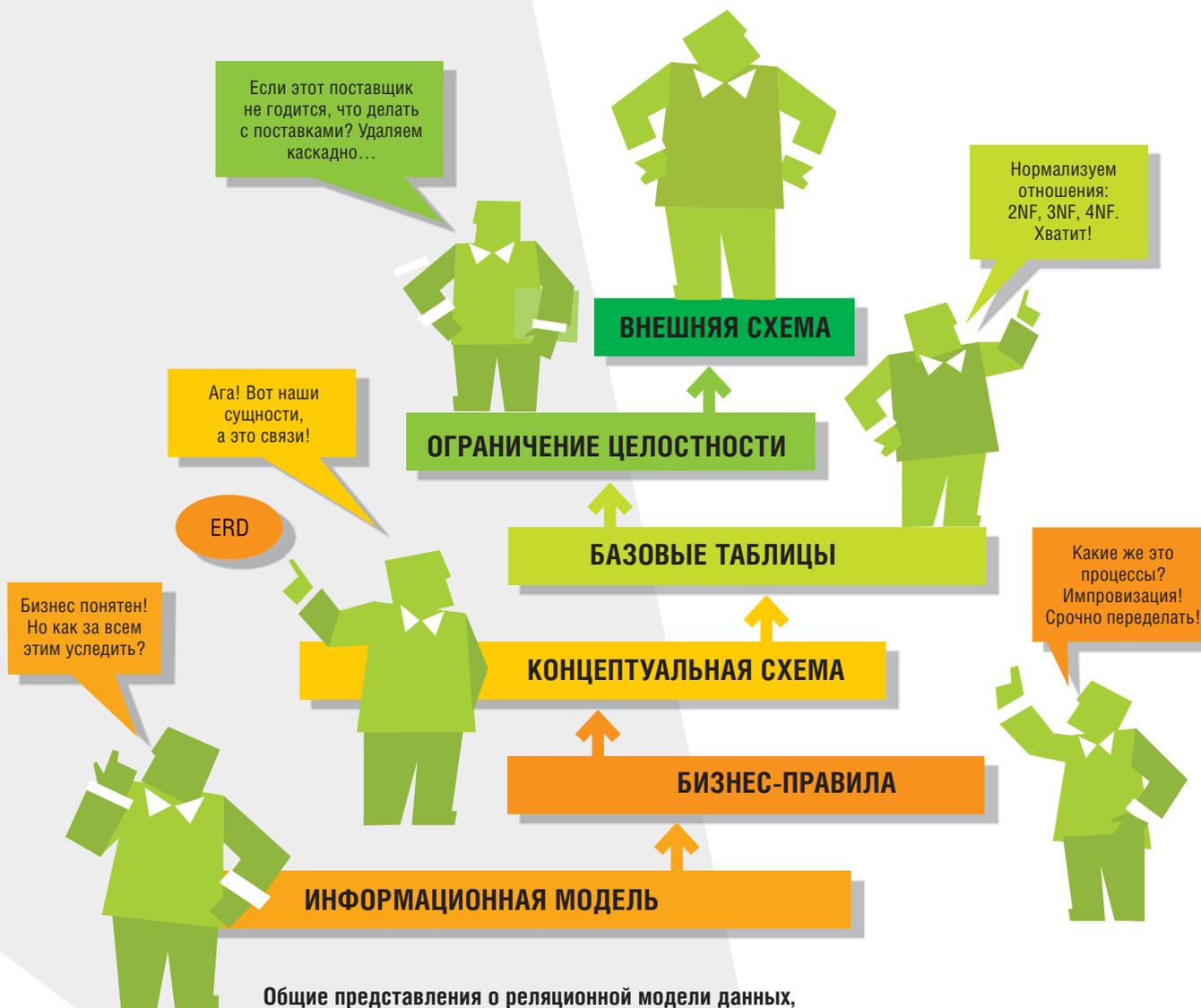


Изучение основ программирования языка VBA и MS Excel: умение применить знания на практике для решения задач смежных дисциплин (маркетинг, статистика)

## ПОНИМАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ МЕНЕДЖМЕНТА

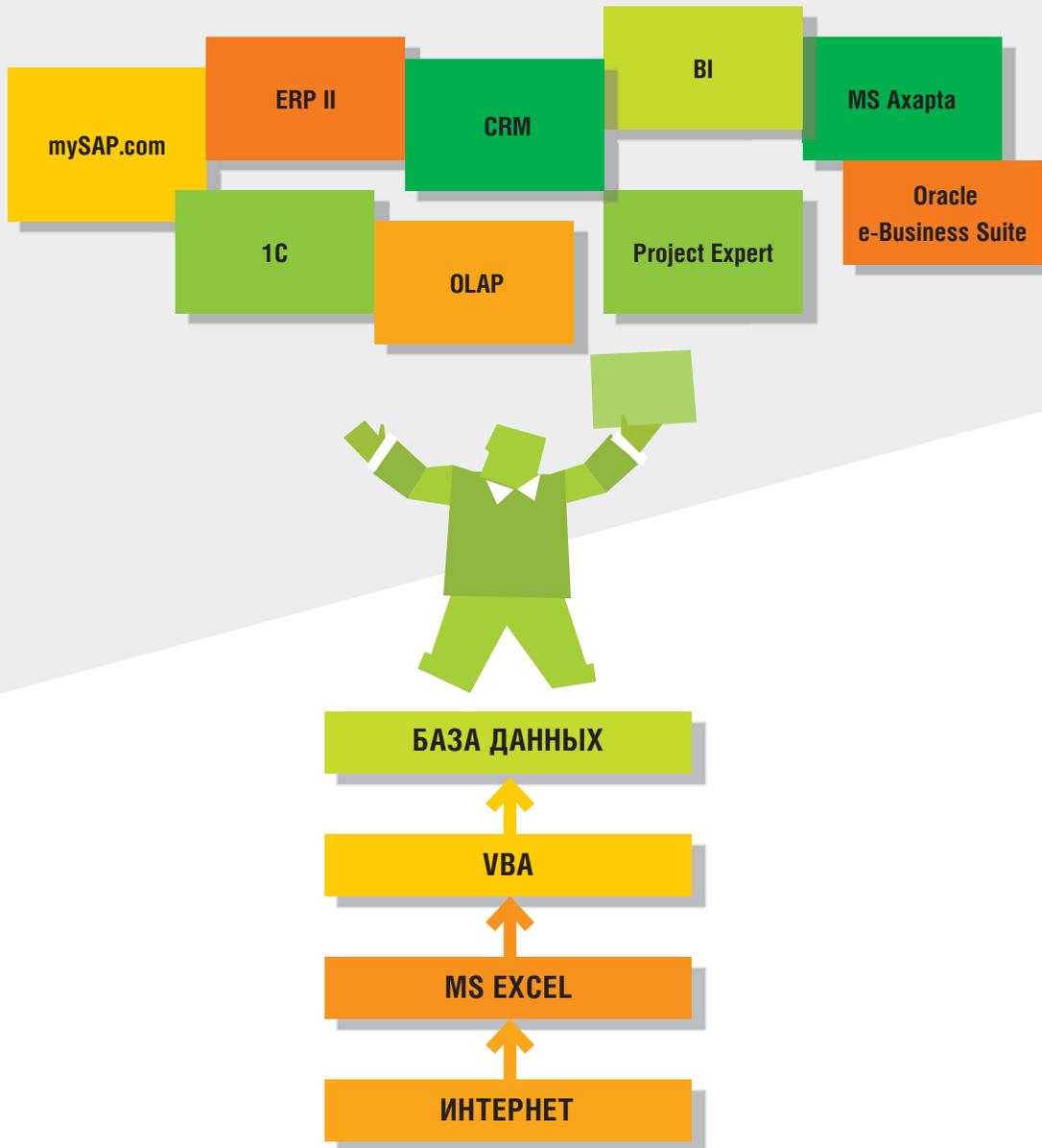
### Фаза 4. База данных менеджера — своими руками

Научиться строить информационную модель не только процесса, но и системы. Освоить графическое представление данных. Научиться создавать и использовать несложные базы данных.



Общие представления о реляционной модели данных, практические знания по базам данных, знание основ менеджмента

## ОСВОЕНИЕ КОНКРЕТНЫХ ИНФОРМАЦИОННЫХ СИСТЕМ И ИТ-РЕШЕНИЙ



## ОТ КОНЦЕПЦИИ ИТ-ПОДГОТОВКИ К ЕЕ РЕАЛИЗАЦИИ

	 Ожидаемый результат	 «Грабли, которые мы выбираем»	 «Не все мечты сбываются»	 Реальный результат
Фаза 1. Эффективный поиск информации	 Green IT-класс!	 Ворона из сети	 Если б в школе учили читать!	 Эта, как ее там...
Фаза 2. Освоение стандартных инструментов обработки данных	 Инструментов — полные карманы	 А мне это не интересно!	 Компьютер за ночь сам все сделает	 Я не компьютерная мышь!
Фаза 3. VBA-программирование	 Ускоряемся	 Между нами, Вид'ами	 Белый и пушистый!	 Я вам не программист!
Фаза 4. Понимание информационной инфраструктуры менеджмента	 Организация данных? Легко!	 Какие там схемы, диаграммы, модели?	 Все это уже есть в компьютере	 Когда закончится эта информатика?!
Итог	 Информация под контролем	 Кривая вывезет	 Не очень-то и хотелось	 Всем молчать: я здесь менеджер!

## КЕЙСЫ «РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ»

Во всех кейсах используется открытая информация для конкретных ОАО (энергокомпании, Аэрофлот, Лукойл, Уралсвязьинформ и др.).

### 1. КУРСОВОЙ ПРОЕКТ «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ОСНОВНОГО БИЗНЕСА АКЦИОНЕРНОЙ КОМПАНИИ»

- Рассматривается конкретное ОАО, сфера и несколько проектов диверсификации
- Разрабатывается прогноз на 5–7 лет
  - доходов и расходов
  - денежных потоков
  - ставки дисконтирования
- Рассчитываются:
  - показатели эффективности проектов диверсификации
  - стоимость бизнеса
- Делается вывод о наиболее эффективном варианте диверсификации по показателям эффективности и стоимости бизнеса.

### 2. ПОДГОТОВКА ГРУППОЙ СТУДЕНТОВ ПРЕЗЕНТАЦИИ «ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ МЕТОДОМ ПОСТРОЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ».

В презентации отражаются:

- История возникновения компании
- Миссия и корпоративная стратегия
- Стратегии, критические факторы успеха (КФУ), мероприятия для реализации КФУ, ключевые показатели эффективности (КПЭ) для четырех проекций: собственники, клиенты, бизнес-процессы, персонал
- Целевые значения КПЭ
- Весовые коэффициенты, присваиваемые рассматриваемым проекциям и КПЭ в зависимости от приоритетности решения проблем компании.
- Расчетная эффективность развития компании по предлагаемой формуле

### 3. АНАЛИЗ БИЗНЕС-СИТУАЦИИ В КОМПАНИИ

Проводится для получения ответа на вопрос: «Рост капитализации: стратегическая цель развития компании или игры стейкхолдеров?» с выводами о преобладании влияния первичных, вторичных стейкхолдеров и менеджеров на капитализацию в зависимости от этапа развития бизнеса.

### 4. ДИСКУССИЯ «УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ В КОМПАНИИ МОЕЙ МЕЧТЫ».

## К ДИСКУССИИ «УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ В КОМПАНИИ МОЕЙ МЕЧТЫ» (РАЗМЫШЛЕНИЯ МОЛОДОГО МЕНЕДЖЕРА)

### ХОЧУ СТАТЬ КАПИТАЛИСТОМ!

Интересно, стану ли я капиталистом,  
если буду управлять капиталом?

Может быть, мои хозяева поделятся  
со мной капиталом?

Но лучше им это подсказать.  
Говорят, есть опцион на акции  
моих хозяев.

### ХОЧУ ОПЦИОН!



### ОПЦИОН

- Опцион на акции для менеджеров — это право выкупить определенное собственниками количество акций, в определенные сроки, по определенной цене.
- Причем цена на акции фиксируется в момент формирования опционной программы.
- Если менеджеры управляют капиталом так, что растет его рыночная стоимость, то через определенный период времени они могут выкупить эти акции по цене, намного ниже рыночной.

### ЧТО ДОЛЖНО РАСТИ?

Интересно, где хозяева возьмут опцион?  
А может, самому взять?  
И никому не говорить!  
Стоит подумать!

Ага! Значит, я должен управлять капиталом так, чтобы росла стоимость компании. **Оказывается, мне это выгодно, я могу по дешевке купить акции моей компании!**

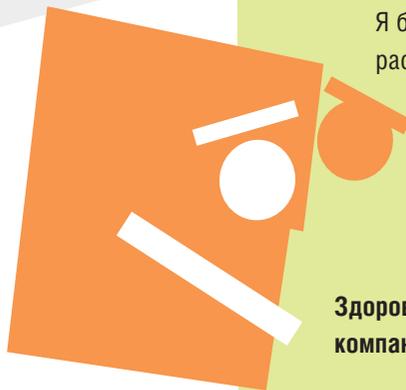


### КТО БУДЕТ ОПЛАЧИВАТЬ СТОИМОСТЬ КОМПАНИИ?

Я буду работать как вол, стоимость начнет расти, но кто позарится на эту стоимость?

Ага, нашел! В книге «Стоимость компании: оценка и управление» фирмы McKinsey&Company написано, что есть инвесторы на фондовом рынке.

**Здорово! Вот им и «впендюрим» акции нашей компании! Так и скажу начальнику.**





## ОТКУДА ИНВЕСТОРЫ УЗНАЮТ, ЧТО ДЕЛАЕТСЯ В МОЕЙ КОМПАНИИ?

Да инвесторов обмануть — нечего делать!  
Только что делать?  
Откуда они узнают, что происходит в моей компании?

Я им такую лапшу на уши повешу!  
Скажу, что мы самые-самые лучшие.  
Пусть проверят!

**Какой еще листинг?**

## ЧТО ЕЩЕ, КРОМЕ ЛИСТИНГА?

Должны быть сигналы для потенциальных инвесторов?  
Посвистеть, что ли? Или установить клаксон?  
Что же им все-таки нужно?

Посмотрим в интернете.  
Может быть, «аська» подскажет?  
Подказала!

Им нужно сообщать, какие у компании доходы  
и прибыль, и всякие-разные финансовые  
коэффициенты!



### **ИНВЕТОРАМ ОБЕЩАЕМ МОРЕ ДЕНЕГ!**

Но в определении «стоимость компании» упомянуты денежные потоки.

**Всем нужны потоки и даже реки денег!**

**Мне тоже!**

Инвесторам пообещаем море денег... когда-нибудь.

Пускай ждут!

Но почему-то Марк Коулдридж Скотт в книге «Факторы стоимости» в 13 главах из 16-ти пишет и пишет о каких-то стратегиях!

### **РАЗРАБАТЫВАЕМ И РЕКЛАМИРУЕМ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ**

Понятно! Нужно обязательно разрабатывать и рекламировать некоторые стратегии компании, чтобы инвесторы думали, что их деньги, за которые они купят сегодня акции, в будущем удвоятся, утроятся и удесятерятся!

**Как они это проверят?**

Мне кажется, миноритарные акционеры не смогут это сделать.

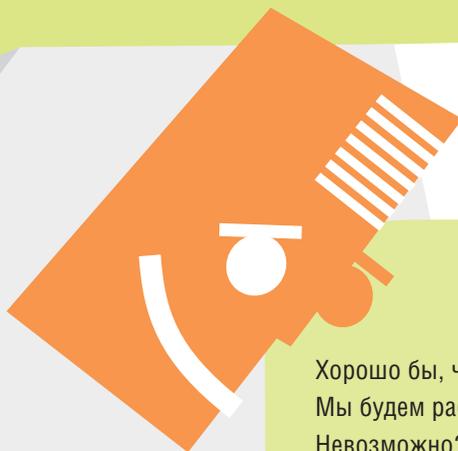
А как это смогут сделать мажоритарные, ведь они сами и утверждают стратегии? Но реализовать их нужно мне!

Оказывается, они могут подсчитать добавленную рыночную стоимость или экономическую прибыль, для каждой стратегической хозяйственной единицы.

**Чем экономическая прибыль отличается от обычной?**

**С обычной у нас все в порядке!**





### **БУДУ РАЗБИРАТЬСЯ, КАК УПРАВЛЯТЬ ПО-НОВОМУ!**

Хорошо бы, чтобы капитал был, а платить за это не приходилось!  
Мы будем работать, никого и ничего не привлекая!  
Невозможно?  
А кому платить? Сколько платить? А главное, за что?  
Что же написано в книгах об этом? Посмотрим!

### **НУЖНА КОМАНДА!**

И это все мне делать самому?  
Разрабатывать стратегии, управлять ценами,  
издержками, рекламой, считать эффективность  
инвестиций, затраты на капитал, простую прибыль  
да еще к ней экономическую, искать новые идеи!

**Одному мне не  
справиться!  
Собираю команду  
молодых  
менеджеров!**



### **ЧТО ДОЛЖНЫ ЗНАТЬ МЕНЕДЖЕРЫ ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ КАПИТАЛОМ**

- Как формировать стратегии развития и реформирования при выбранных целевых установках
- Как снижать затраты на инвестированный капитал
- Как повышать рентабельность активов, собственного капитала, продаж, производства
- Как привлекать разные источники финансирования инвестиций
- Как отбирать эффективные инвестиционные проекты
- Как принимаемые решения отражаются в финансовой отчетности компании
- Как получать информацию для принятия решений

## ФАКУЛЬТАТИВ «УПРАВЛЕНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫМ РАЗВИТИЕМ»

### ОСНОВНЫЕ ФАКТОРЫ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА



## ПЛАНИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОЙ КАРЬЕРЫ МЕНЕДЖЕРА



## ОТ ТЕОРИИ МАРКЕТИНГА К СОВРЕМЕННЫМ МЕТОДАМ И ПРИКЛАДНЫМ ИНСТРУМЕНТАМ

### Обучение разделено на этапы

1. Формирование стратегии маркетинга.
2. Разработка операционных процедур элементов комплекса маркетинга.
3. Постановка реальных проблем организации.
4. Формирование целей и задач маркетингового исследования.
5. Проведение исследований на примере реального рынка конкретного товара или услуги.

**Главная задача — подчеркнуть отраслевые особенности маркетинга и его специфику на выбранном рынке.**

Разбор ситуационных задач осуществляется студентами на примере российских и зарубежных компаний и сопровождается решением практических задач (обоснование структуры ассортимента, варианта цены на новую продукцию, канала распределения, решения «производить или покупать», выбор решений с учетом ограничений на ресурсы и эффективности маркетинговых мероприятий).

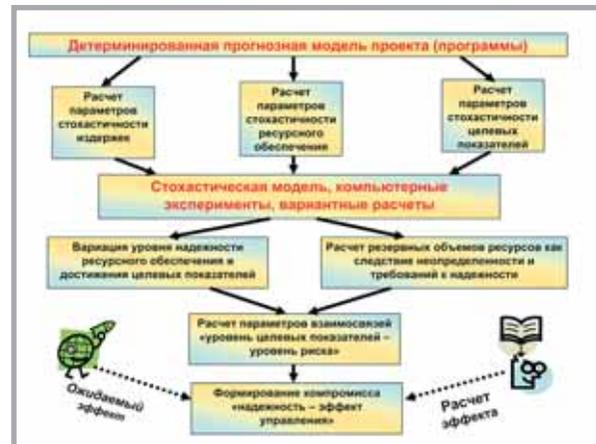
Для слушателей магистерской программы разработан курс «Маркетинг взаимодействия» — новейшее направление маркетинга. Курс акцентирует внимание слушателей на многообразии взаимоотношений центральной фирмы с поставщиками и клиентами, построенных на сетевом межфирменном взаимодействии, решении стратегических проблем маркетингового управления в современном контексте.



# ТЕХНОЛОГИЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕПОЛНОЙ ИНФОРМАЦИИ

## Технология принятия управленческих решений в условиях неполной информации

1. Оценка риска в условиях отсутствия достаточной информации о прогнозных значениях ключевых параметров проекта (программы)
2. Снижение трудоемкости оценки риска за счет реализации компьютерных экспериментов
3. Уменьшение доли используемой субъективной (экспертной) информации при оценке эффективности решений



## Фактические и прогнозные данные для формирования стохастической модели



## Структура результатов имитационных расчетов

1. Оценка влияния неопределенности на финансово-экономические показатели программы (проекта)
  - возможного снижения (риска) целевых показателей развития
  - возможного роста затратных параметров бизнес-процессов
  - влияния возможной нестабильности ресурсного обеспечения
2. Анализ взаимосвязей «эффект управления – уровень неопределенности»
3. Уточнение параметров надежности и уровня достижения важнейших целей развития
  - рационального уровня надежности целевых показателей управления
  - рационального уровня надежности ресурсного обеспечения
  - объемов необходимых финансовых и материальных резервов

## МЕТОДЫ ФИНАНСОВОЙ МАТЕМАТИКИ — ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Проблема	Инструмент финансовой математики	Решение
Накопленная прибыль за 10 лет? Это просто! $P_{\Sigma} = P_1 + P_2 + \dots + P_{10}$ или не так?	<b>МЕТОДЫ ДИСКОНТИРОВАНИЯ И НАРАЩЕНИЯ</b>	Вот, оказывается, как! $P_{\Sigma} = \sum_{i=1}^{10} \frac{P_i}{(1+q)^i}$
Прогноз развития? Будущие продажи через 5, 10 лет?	<b>МЕТОДЫ МАТЕМАТИЧЕСКОЙ СТАТИСТИКИ</b>	Так, эксперты определили сценарии развития и вероятности ( $p_i$ ) их наступления, соответствующие варианты доходности бизнеса ( $r_i$ ). Теперь рассчитаем ожидаемое значение доходности: $MO(r) = \sum (p_i \cdot r_i)$ и величину риска (среднеквадратичное отклонение): $\sigma = \sqrt{\sum p_i \cdot (r_i - MO(r))^2}$
В какой валюте привлекать средства? Как оценить влияние курсов? Может, на потолке написано?	<b>МЕТОДЫ УЧЕТА ИНФЛЯЦИИ, КОНВЕРСИЯ ВАЛЮТ</b>	Теперь я знаю, что есть валютная инфляция, и она зависит от темпа роста курса валюты $i_s = \frac{i - k_s}{1 + k_s}$
Оценить темп роста отрасли?	<b>ИНТЕГРАЛЬНОЕ И ДИФФЕРЕНЦИАЛЬНОЕ ИСЧИСЛЕНИЕ</b>	Маркетологи спрогнозировали динамику объема продаж? Темп роста — это просто! $T_r = \frac{dQ(t)}{dt}$
А если кредит брать придется? Сколько и когда отдавать?	<b>РАСЧЕТЫ ПРОСТЫХ И СЛОЖНЫХ ПРОЦЕНТОВ, ПАРАМЕТРОВ ПРОГРЕССИЙ</b>	А вот и варианты: проценты                      аннуитеты $R_i = r \left( I_{i-1} - \frac{I_0}{n} \right) \quad R = \frac{I_0 \cdot r}{1 - (1+r)^{-n}}$
Сколько же все-таки стоит наш бизнес? Как бы не ошибиться?	<b>МЕТОДЫ ОЦЕНКИ СТОИМОСТИ КОМПАНИЙ</b>	Методов-то много... Ух ты, какая простая формула Гордона: $S = \frac{CF}{(r-g)}$ осталось правильно подставить...

## ПРЕЗЕНТАЦИИ КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ





**Информационные системы в управлении предприятием**

Информационный менеджмент: как работает информационная система. 1-е издание. 2007 г.

**R/3 на Среднеуральской ГРЭС**

С 1999 года начались работы по внедрению модулей системы R/3. В настоящее время актуализируется следующий заказ:

- модуль FI, в части бухгалтерского учета
- модуль AM, в части учета материальных средств
- модуль CO, в части финансового учета и затрат по сметам на производство
- модуль HR, в части учета персонала, включая отчисления в различные фонды, выплаты на оплату
- модуль IM, в части учета и доставки материальных ресурсов

**Фирма SAP и ее продукт - система R/3**

Клиенты фирмы SAP



**Как создать инновационную среду на предприятии**

Мельникова Екатерина И.А.С

**инновационная среда**



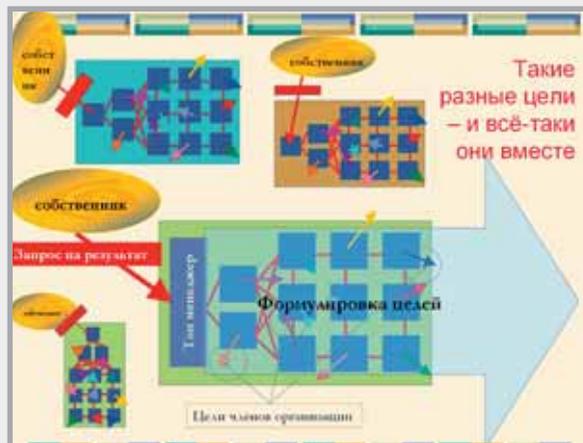
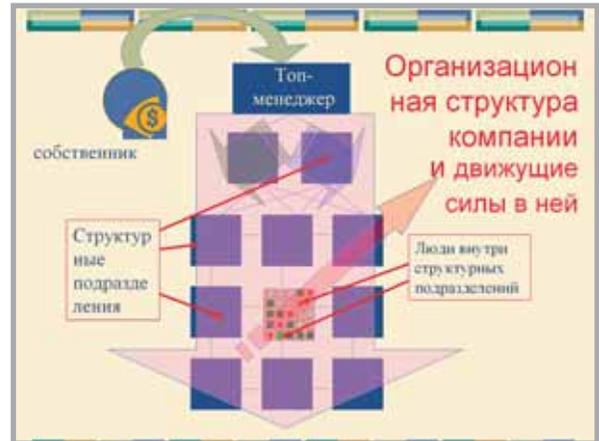
**создание корпоративного университета**

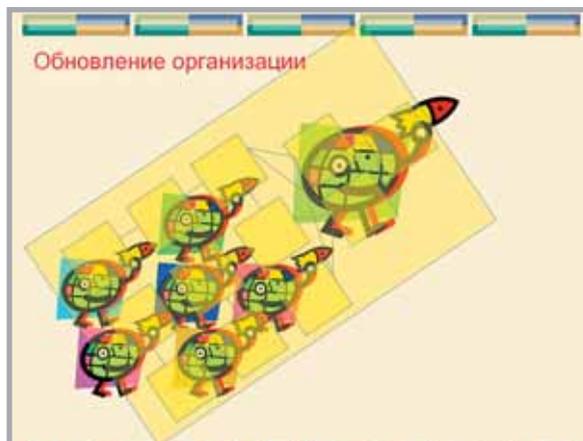
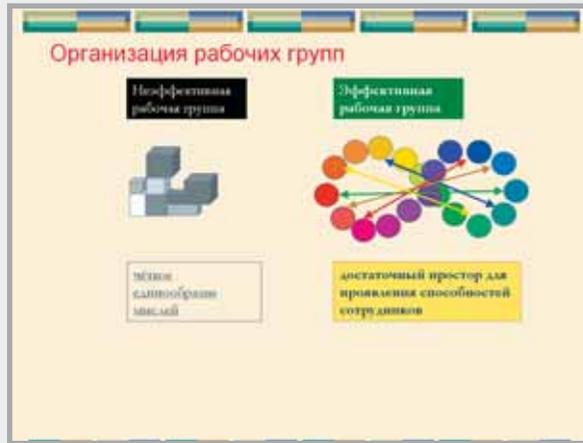
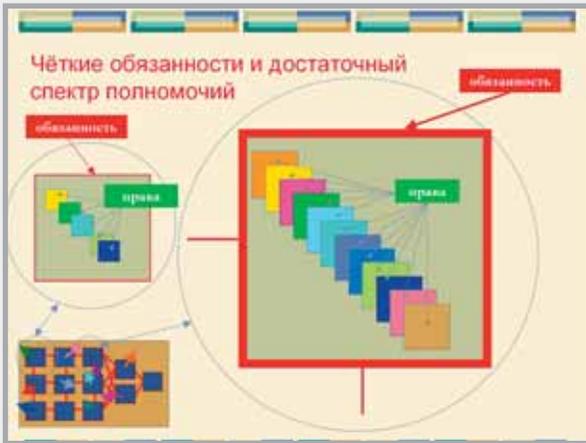
- задачи
  - обеспечение инновационного процесса
  - обучение и развитие
  - изменение культуры
- результат
  - четкая стратегия
  - управление инновационным потоком
  - наращивание интеллектуального капитала
  - вклад денег в себя

## Между гибкостью и жесткостью

в управлении организацией

Студентка: Деменова Г.В.





Кафедра систем управления энергетикой и промышленными предприятиями

## Внедрение системы финансового планирования на промышленном предприятии

Студент гр. И-530  
В.В. Шлиевой

Екатеринбург, 2005



### Цели внедрения бюджетирования

1. Установление финансово-экономических целей предприятия на плановый период (год, квартал)
2. Контроль достижения запланированных целей
3. Координация коммерческих, производственных и финансово-экономических планов для достижения целей
4. Закрепление ответственности за использование ресурсов и привязка экономических стимулов для руководителей всех уровней
5. Обеспечение финансирования утвержденных планов и бюджетов в соответствии с приоритетами

### Что входит в проект по постановке системы финансового планирования

1. Финансовая структура
2. Схемы бюджетов
3. Классификаторы статей, аналитики
4. Форматы документов
5. Положение по бюджетированию (регламент)
6. Система показателей
7. Система мотивации
8. Автоматизация



### Управление и контроль в системе бюджетирования

Центр затрат	Центр доходов	Центр прибыли
Подразделение, руководитель которого отвечает за уровень		
определенных затрат	дохода компании при установленном для него уровне затрат	прибыли
↓	↓	↓
Контроль по статьям доходов/расходов, производственным и коммерческим задачам		Контроль по достигнутым показателям

### Фактические данные для системы планирования

В течение месяца: оперативный склад, производственные затраты, расчеты

По окончании месяца видно, какие операции были совершены, но не подтверждены документально

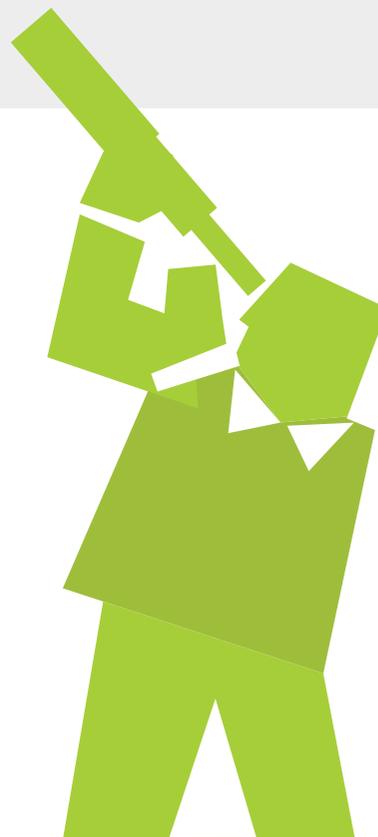
Оперативный учет: Складской, материально-производственный, учет расчетов, движения денежных средств	Суждения: расходы периода Зарплата, амортизация	Контроль наличия первичных документов по данным оперативного учета, проводки
	Управленческая отчетность	Бухгалтерская отчетность

январь      февраль      март



3

ПЕРСПЕКТИВНЫЕ  
НАПРАВЛЕНИЯ



## КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

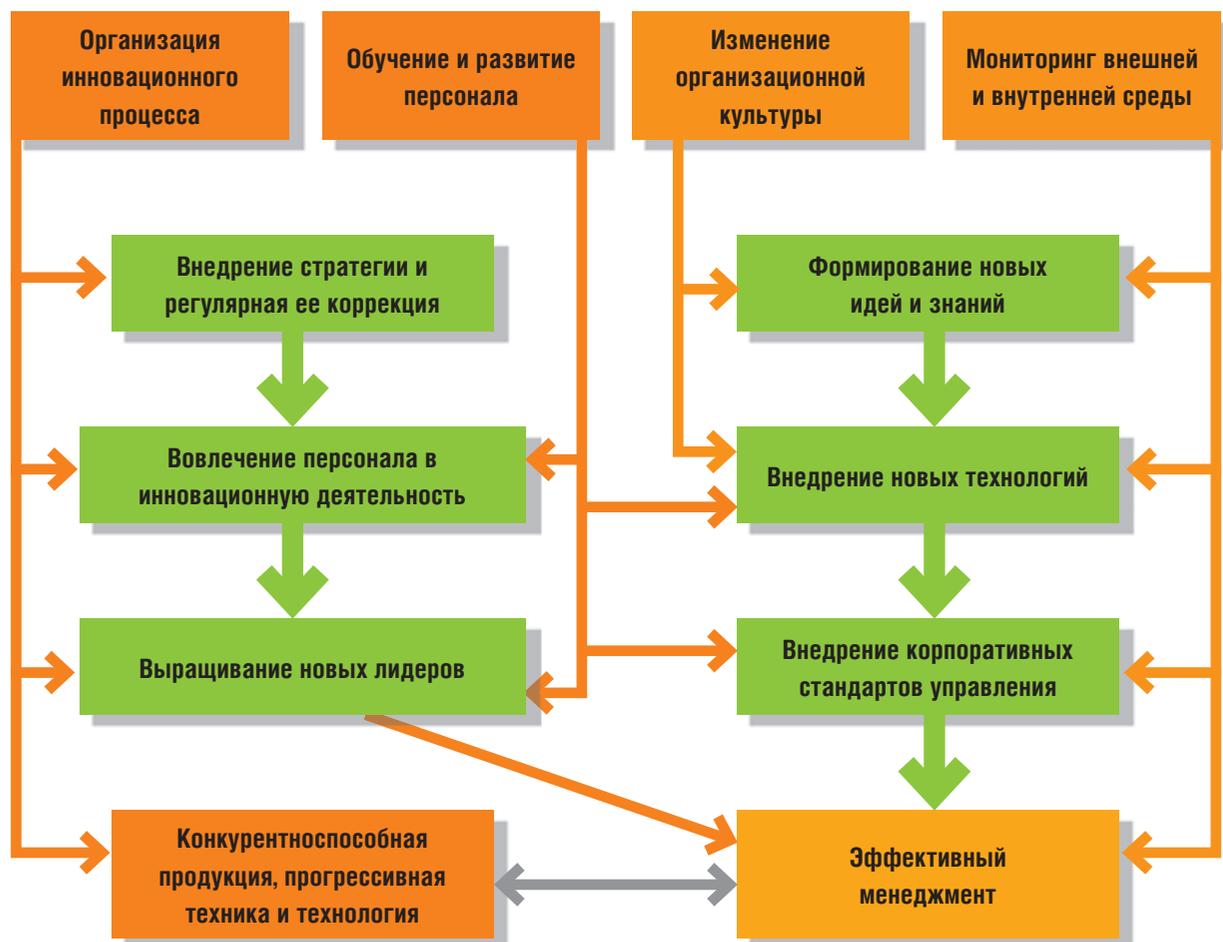


тественному бизнесу остро необходимы инновации, чтобы произвести модернизацию и техническое перевооружение производства, нужны гибкие системы управления и менеджеры, владеющие современными технологиями. Для решения этой проблемы на кафедре разработан перспективный проект инновационного корпоративного университета, создающего интеллектуальную среду для качественного совершенствования и повышения конкурентоспособности бизнеса.

Постоянно действующий механизм поддержки интеллектуальной среды и соответствующего обучения персонала в корпоративном университете эффективно функционирует только при сотрудничестве менеджеров и специалистов бизнеса, вузовских преподавателей, научных сотрудников РАН и консультантов.

Модели и методы, составляющие инструментальный стержень корпоративного университета, разрабатывались, апробировались и доводились до уровня технологий на ряде крупных предприятий, включая «Свердловэнерго», «Екатеринбургская электросетевая компания», «Тюменьтрансгаз», «ТГК-9», «Свердловэнергосбыт».

## ЗАДАЧИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА



## ТЕХНОЛОГИИ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА

### БАЗОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

Подготовка  
инновационных  
команд

Непрерывная  
работа над  
стратегией

Менеджмент-  
инкубатор

Дорожная карта  
профессионализма

### СПЕЦИАЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

#### ИННОВАЦИОННЫЕ

Экономический навигатор

Оргпроектирование

Реинжиниринг  
производственных систем  
и бизнес-процессов

Проектные мастерские

#### ДИАГНОСТИЧЕСКИЕ

Кадровый аудит

Диагностические игры

Мониторинг инновационной  
активности

Система сбалансированных  
показателей

#### ОБУЧАЮЩИЕ

СИТО

Тренинги ключевых  
компетенций

Цикл организационно-  
деятельностных игр

Обучение действием

## ФУНКЦИИ ОБУЧАЮЩИХ ТЕХНОЛОГИЙ



## РЕЗУЛЬТАТЫ СОЗДАНИЯ КОРПОРАТИВНОГО УНИВЕРСИТЕТА



# УПРАВЛЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫМ РЕСУРСОМ МЕНЕДЖМЕНТА

Другим перспективным проектом является система управления интеллектуальным ресурсом менеджмента, который в XXI веке становится ключевым в создании конкурентоспособного бизнеса. На кафедре активно проводятся исследования по данной проблеме, разработаны диагностические методики, организационные модели и конкретные алгоритмы повышения интеллектуального потенциала менеджмента.

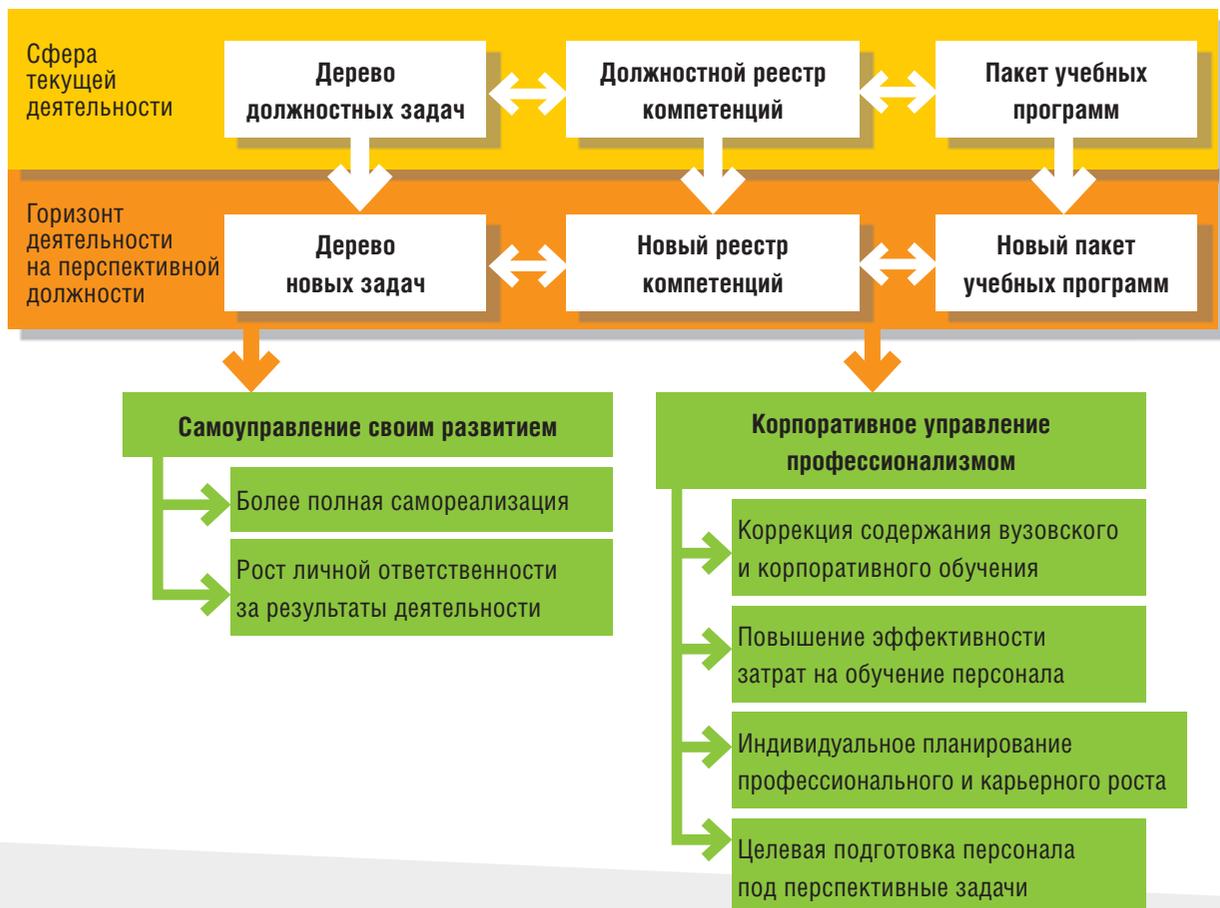
## СТРУКТУРА ЗАДАЧИ





# ДОРОЖНАЯ КАРТА ПОВЫШЕНИЯ ПРОФЕССИОНАЛИЗМА

**Дорожная карта повышения профессионализма (ДКП)** — это специальная концептуальная модель деятельности, показывающая оптимальный путь и средства наращивания компетенций. Дорожная карта состоит из трех блоков: 1) целей и задач компании, достижение которых ограничивается профессионализмом персонала; 2) набора профессиональных компетенций, необходимых для успешного решения стоящих задач; 3) корпоративных обучающих программ и технологий формирования профессиональных компетенций.





4

ОПЫТ  
ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫХ  
ДЕЛОВЫХ ИГР  
«ИДИ К ВЕРШИНЕ  
МАСТЕРСТВА»



## КОНЦЕПЦИЯ ИДИ

# Н

аряду с корпоративными играми по решению актуальных проблем бизнеса, с участием студентов ежегодно проводится **Интеллектуальная Деловая Игра «ИДИ к вершине мастерства»**, специально спроектированная для развития профессионального мышления, творческих способностей и деловых качеств. Основная ее идея:

- в интеграции теоретических знаний, полученных студентами и молодыми специалистами по отдельным дисциплинам, в системные практические знания;
- одновременном вовлечении студентов и молодых специалистов предприятий в инновационную деятельность, обобщающую их представления о профессии и прививающую интерес к решению сложных задач коллективом единомышленников.

Специфика интеллектуальной деловой игры состоит в такой организации командной деятельности участников, при которой работа над оригинальным проектом поддерживается специальным блоком творческих заданий, что обеспечивает более эффективное выполнение проекта за счет повышения инициативности, активизации групповых процессов и командообразования. В результате формируются навыки междисциплинарного подхода к управленческим задачам, создается мощный мотивационный и интеллектуальный импульс к ускоренному профессиональному становлению.

## ЗАМЫСЕЛ

Вовлечение в инновационную деятельность с помощью специальной игровой технологии.

Проект реализуется в форме последовательно проводимых взаимосвязанных деловых игр

- I. «Компания моей мечты»
- II. Инновационный университет — партнер амбициозного бизнеса
- III. Проблемы бизнеса: взгляд изнутри
- IV. Совместная инновационная работа (университет + бизнес)
- V. Личная дорожная карта

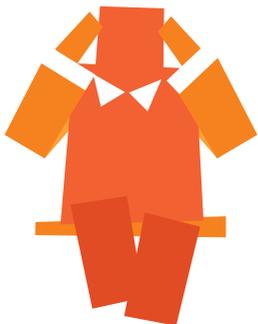
## ЗАДАЧИ

- Освоение метода командной работы
- Тренинг применения теоретических знаний при решении практических задач
- Развитие качеств личности, необходимых для инновационной работы
- Демонстрация топ-менеджерам возможностей молодых специалистов

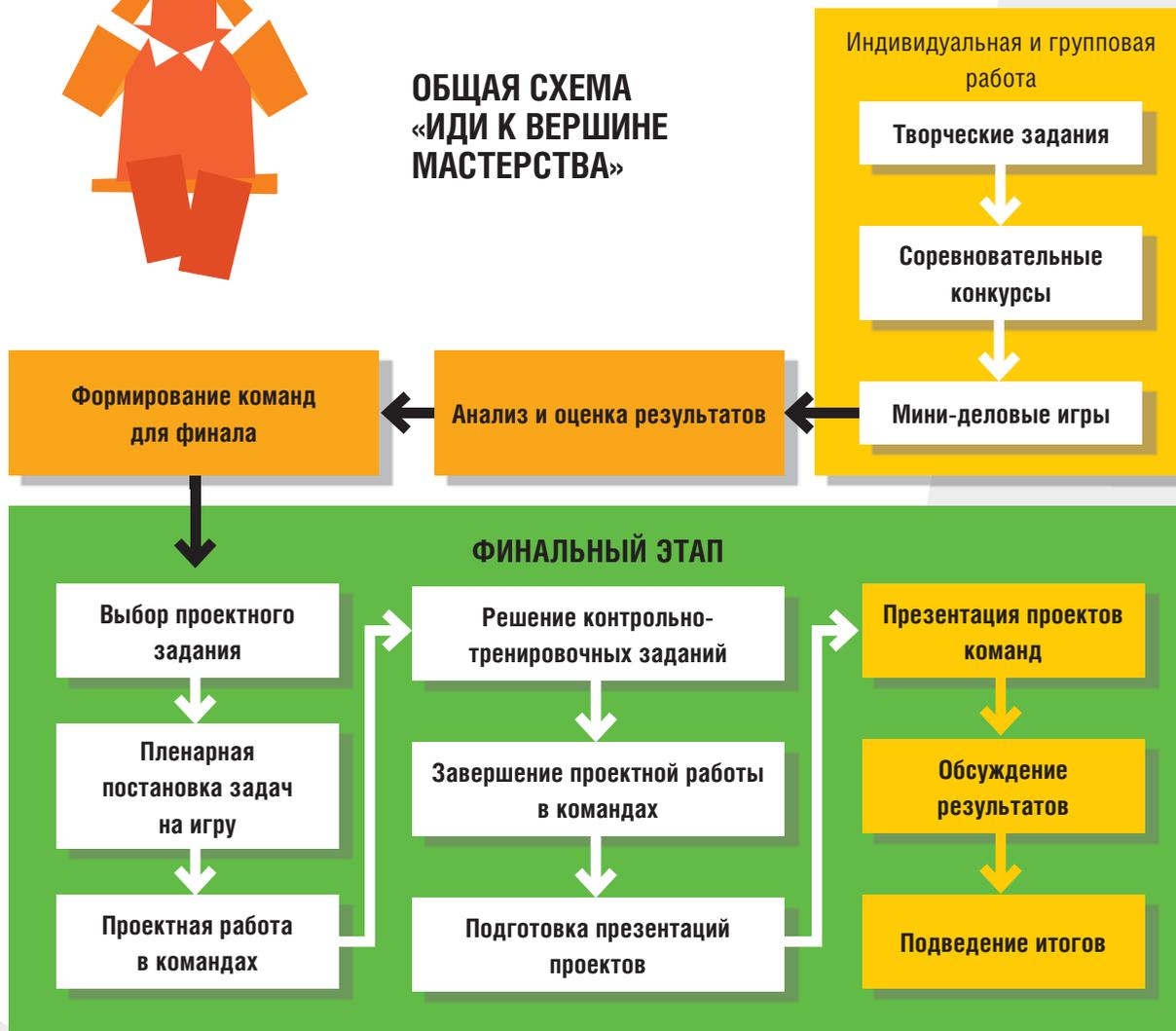


## ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОВЕДЕНИЯ ИДИ

- Участники:  
Студенты УГТУ с 1 по 5 курс  
Корпоративные команды молодых менеджеров
- Три дня интенсивного погружения в решение поставленных задач
- Коллективная проработка темы в ограниченное время и эффективная презентация проекта
- Итоги подводит жюри



### ОБЩАЯ СХЕМА «ИДИ К ВЕРШИНЕ МАСТЕРСТВА»



## ПРОГРАММЫ ИДИ

### «КОМПАНИЯ МОЕЙ МЕЧТЫ»

- Профессионализм кадров — главный путь к созданию «Компании моей мечты»
- «Компания моей мечты» — инновационная арена
- Имидж «Компании моей мечты»
- Информационная прозрачность «Компании моей мечты»
- Я предприниматель в «Компании моей мечты»
- «Компании моей мечты» — лучшие кадры

### «ИННОВАЦИОННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ — ПАРТНЕР АМБИЦИОЗНОГО БИЗНЕСА»

- Университет, закладывающий основу успешного карьерного роста
- Конкуренентоспособность университета — залог успеха его выпускников
- Элитный университет — трамплин для успеха в бизнесе
- Корпоративный университет — продукт инновационной экономики
- Кадровое агентство как связующее звено университета и бизнеса

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИДИ. «КОМПАНИЯ МОЕЙ МЕЧТЫ» 2004 ГОД

### ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД



#### 1 курс – «Мангуст»

Кашина Ирина  
Кожевников Михаил  
Колмогоров Григорий  
Лаховская Лидия  
Ростик Наталья  
Семерикова Елена



## Внутренний имидж

Это имидж компании глазами ее сотрудников.  
Одной из основных обязанностей руководства должно стать постоянное ознакомление сотрудников с концепцией развития компании

Внутренний имидж:

- Финансовое планирование
- Кадровая политика
- Ориентация сотрудников на достижение цели компании
- Корпоративная этика компании



## Кадровая политика

### Корпоративная этика компании

- Создание единого статуса для всех работников, равенство в отношениях: «Все члены одной семьи»
- Социальное партнерство. Пропаганда прямой связи между интересами работников и фирмы. Установление тождественности интересов собственника и наемного работника
- Равенство в возможностях продвижения по служебной лестнице
- Забота о нуждах работников. Социальные мероприятия, направленные на материальную и нематериальную мотивацию
- Повышение профессионализма работников, менеджеров



## Осязаемый имидж

Осязаемый имидж – воздействие на пять чувств.

- Название фирмы
  - ◆ Чем короче, тем сильнее эффект
  - ◆ Легкое для запоминания
  - ◆ Отражает область специализации
- Лозунг
- Логотип
- Гимн
- Внутренний и внешний дизайн компании

## Неосязаемый имидж

Неосязаемый имидж – это мнение потребителей о компании и ее товарах. Ответная реакция покупателя на осязаемое — обслуживание и отношение к нему сотрудников компании, сервис

- Воздействие на "Я" покупателя
- Самоимидж покупателя



## Внешний имидж

- Реклама (как выделиться из общей массы, важно, чтобы ваша рекламная кампания составляла единое целое с программой создания имиджа)
- Качество продукта
- Общественная деятельность
- Связи со средствами массовой информации
- Связи с инвесторами
- Отношение персонала к работе и его внешний вид



**ПРОЕКТЫ  
СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД**



**2 курс — «Альпинисты»**

Антонов Сергей  
Бармина Елена  
Безумова Ирина  
Беляева Светлана  
Волосникова Екатерина  
Глазунов Алексей  
Дударенко Антон  
Значкова Юлия

Исаев Антон  
Кудашкина Наталья  
Лаппо Никита  
Медведева Елена  
Нечитайлова Анастасия  
Смык Евгений  
Фелицын Игорь



### Как определить лучших?

Для топ-менеджеров

- 1) Отбор на основе:
  - опыта
  - личных качества
  - профессионализма
  - творческого подхода к управлению
  - влиятельности
- 2) Психологический мониторинг менеджеров
- 3) Определение потенциала
- 4) Составление индивидуальной программы развития
  - обучение
  - «закалка»



### Как определить лучших?

Для рабочих и менеджеров-исполнителей

- 1) Нарисовать портрет работника (личность, компетенция)
- 2) Личная встреча
  - а) эффект первого впечатления
  - б) тестирование
  - в) оценка результатов
- 3) Прием на рабочие специальности
- 4) Определение фокус-группы менеджеров-исполнителей
- 5) Управленческие поединки
- 6) Определение человека на вакансию



Система обучения

Учебный центр  
Наставничество, Коучинг\*  
Взаимодействие с системой образования  
Стажировки

Досуг

Досуг по структурам  
Корпоративный отдых

\*Обязательным условием повышения должна являться подготовка замены на свое место с полной ответственностью



Бренд

Спонсорство  
Благотворительность

Внешний PR  
Социальная реклама

Внутренний PR

Знаки отличия  
Форма  
Бизнес атрибуты



### Мотивация персонала

Мотиваторы:

- Хорошие шансы продвижения по службе
- Хороший заработок
- Оплата, связанная с результатами труда
- Высокая степень ответственности
- Достаточная информация о делах фирмы
- Справедливое распределение работы
- Интересная работа/подход
- Амбициозные цели



### Как удержать персонал?

- ЗП зависит от стажа работы на предприятии
- Заключение доп. соглашений с % от ЗП
- Социальные льготы (для топ-менеджмента)
- Опцион (для топ-менеджмента)
- Поквартальная система поощрений
- Собственный пенсионный фонд



## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД

### 3 курс — «Мечты сбываются»

Аронсон Ольга  
Бабинов Дмитрий  
Белоусов Олег

Горбунов Виталий  
Гулецкий Николай  
Зильберман Максим

Мартьянова Екатерина  
Харлова Елизавета  
Щербакова Екатерина



#### Презентация проекта команды «Мечты сбываются»

“Компания моей мечты - путь к  
вершине профессионализма”

16-18 декабря  
2004



#### Условия самореализации

- высшее образование
- широкий кругозор
- высокий уровень интеллекта
- способности к практическому применению знаний
- амбиции
- харизма
- стремление к саморазвитию

## Технологии роста:



## ЗАПОВЕДИ

Ищи новые пути!  
Будь активным!  
Выделяй главное!  
Работай над собой!  
Рискуй!  
Желай большего!  
Живи в мире фанка!

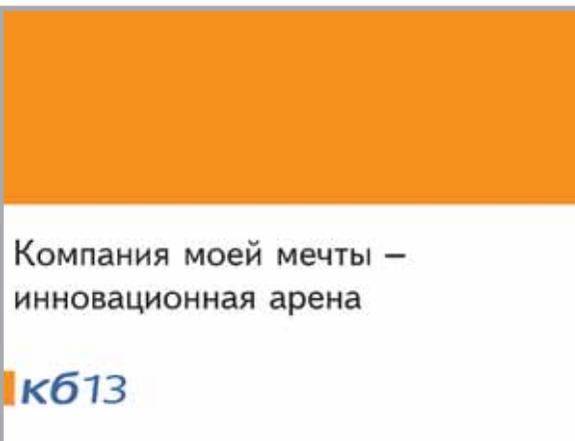
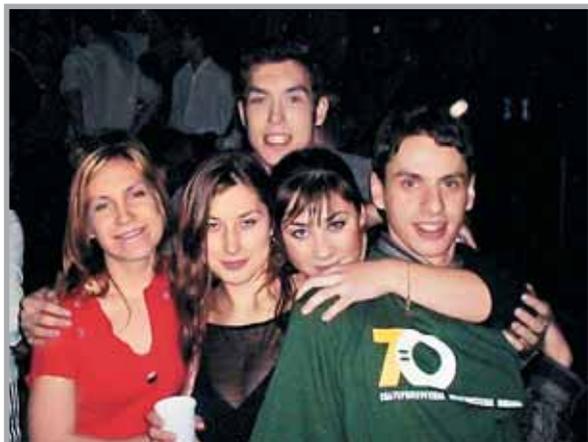
## На вершине



## Вознаграждение на вершине

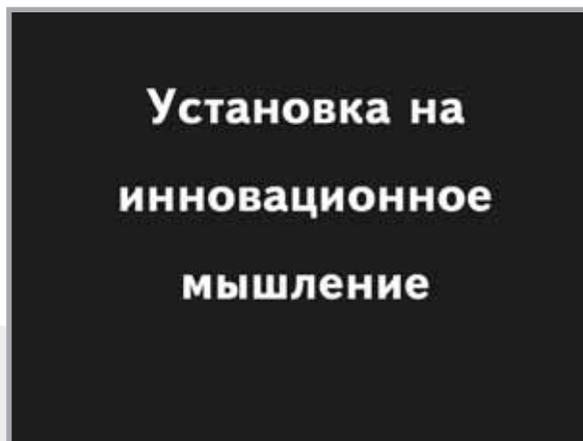
Зарплата  
Бонус  
Стабильность, уверенность в завтрашнем дне  
Элитность, престиж организации  
Понты  
Возможность заниматься инновационными проектами  
Эйфория, кайф  
Уважение коллектива  
Слава

## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД



### 4 курс – «КБ-13»

Аржанникова Елена  
Бабошин Тимофей  
Быркова Анна  
Ветлужских Сергей  
Калабин Сергей  
Карымова Ксения  
Константинопольский Павел  
Кочешева Вера  
Луконина Евгения  
Мильникова Екатерина  
Островская Ольга  
Федорова Екатерина  
Юрлова Анна





**КБ13**

### Миссия

Быть единственным лидером на рынке высоких технологий

Чемпионом в инновациях

Максимально удовлетворять потребности наших клиентов

**КБ13**

### Видение

**Инновация** — стиль нашей жизни

Наша **сила** в кадрах, нововведениях

Мы бросаем **вызов** будущему

Мы видим мир **по-новому**, ломая стереотипы

**КБ13**

### Инновационная стратегия

Компания — инновационная машина

- Формирование имиджа
- Внедрение корпоративной культуры
- Создание инфраструктуры
- Разработка мотивации
- Мониторинг перспективных разработок
- Сотрудничество с ВУЗами
- Основание союза инновационных предприятий
- Организация учебного центра

**КБ13**

### Формирование имиджа

В массовом сознании через PR мероприятия

На рынке труда привлекаем работников с креативным типом мышления

Формирование культа сверхпрофессионала

Внедрение революционной графической концепции визуальная передача системы ценностей

**КБ13**

### Корпоративная культура

- Популяризация инноваций
- Корпоративный визуальный стандарт
- Атмосфера добровольного творчества
- Нет корпоративным стереотипам!

**КБ13**

### Инфраструктура

#### Механизм инновационной машины

- Лаборатория отбора
- Отдел защиты перспективных разработок
- Технопарк для реализации личных проектов
- Корпоративный сайт – коммуникационное ядро
- Хранилище идей
- Экспертный совет
- Учебный центр

**КБ13**

### Система мотивации

- Конкуренция** между сотрудниками
- Пощрения** за рациональные предложения
- Статусный **рост** инноваторов
- Жесткий **регламент** генерации идей

**КБ13**

### Ключ к рождению инноваций

- Офис работает в режиме **24 \ 7**
- 15%** рабочего времени на поиск новых решений
- Выплата до **15–20%** от экономического эффекта разработчику и внедренцу
- Участвующим в принятии решений по инновациям - процент от прибыли компании



- ### КБ13 Сотрудничество с вузами
- Объявление конкурсов на решение проблем предприятия
  - Учреждение грантов, стипендий
  - Целевая подготовка студентов под задачи предприятия  
сотрудничество с кафедрами
  - Проведение тестов для выявления лучших.
  - Организация деловых игр

- ### КБ13 Союз инновационных предприятий
- Лоббирование интересов
  - Привлечение инвесторов
  - Совместные фундаментальные исследования
  - Общий кадровый резерв
  - Взаимовыгодный обмен технологиями

## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД



Компания моей мечты: как оторваться от конкурентов?



### 5 курс — «Как оторваться от конкурентов»

Брыксина Анна  
Бушуев Евгений  
Деменева Галина  
Жуйкова Елизавета  
Петрищева Елена  
Тунгусова Мария  
Шпилевой Влад

### Где мы?

- Рынок, где потребитель сравнительно недавно открыл для себя все прелести личной гигиены
- Рынок, где решение о выборе того или иного продукта из множества принимается импульсивно, непредсказуемо и почти безосновательно
- Рынок, где аналогичная продукция представлена крупнейшими западными компаниями; L'Oreal, Procter & Gamble, Henkel с бюджетами в 10 раз превосходящими наш



## Где мы можем оказаться ЗАВТРА?



## Лозунг руководителя сегодня и ЗАВТРА

сегодня	ЗАВТРА
Сотрудники, работающие с Клиентом, просто исполнители	Сотрудники, работающие с Клиентом, постоянно думают, как работать лучше
Руководители решают текущие проблемы	Руководители – лидеры, учителя, тренеры чемпионов
Руководство знает ответы на все вопросы и отдает приказы	Руководство ставит цели и распределяет ресурсы
Клиенты вне компании	Внутренние клиенты (прежде всего клиенты руководства)
Главные задачи – удовлетворение руководства и контроль за исполнителями, управление людьми	Главные задачи – удовлетворение клиентов, повышение качества, постоянное развитие

## Системное управление компанией

Организация – система целей, ценностей, правил, процессов, где

- Правят командная философия, работа, ответственность
- Оценка проводится по вкладу в результат компании
- Каждый работник ориентирован на удовлетворение потребностей Клиента (вне и внутри компании)
- Руководство служит работникам компании
- Единые и связанные в общую логику действия на рынке и в компании
- Постоянное развитие, обучение

## Какой компания должна быть ЗАВТРА?

Клиент	Понимает позицию предприятия в отношении него, Имеет возможность влиять на качество продукции (услуг)
Собственник	Понимает направления развития предприятия, Устанавливает четкие цели для Менеджера и оперативный контроль их достижения
Менеджер	Легче управлять. Внедряет управление по целям и привязывает мотивацию работников к выполнению своей роли в достижении стратегии
Работник	Понимает бизнес предприятия и свой вклад (роль). Видит Клиента и понимает его потребности. Заинтересован в работе. Развивается

### Наша миссия

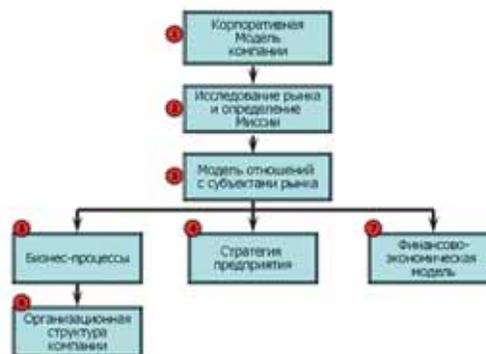
- Делать красоту
- Делать деньги
- Делать в удовольствие
- «Делать» конкурентов



### Наша стратегия

- Двигаться быстро. Управлять чётко. Реагировать раньше. Получать больше

### Логика реорганизации



### Как уйти в отрыв

- Технологические преимущества
- Панель управления
- Персонал
- Партнёры
- Государство



### Технологии

- Обновление технической базы компании
- Заключение контрактов с поставщиками по системе JIT, контрактов на послепродажное обслуживание
- Составление карты аффилированных предприятий-партнёров для формирования базы данных об их производственных возможностях
- Внедрение энергосберегающих технологий
- Внедрение экологически чистых технологий



## Панель управления

- Система сбалансированных показателей – основа планирования и контроля
- Высокая надежность индикаторов
- Обоснованное принятие решений
- Маневренность и проходимость



## Персонал

- Издать корпоративный кодекс, обязать всех сотрудников знать его
- Создать собственную сильную рекрутинговую службу (поиск, найм, адаптация, мониторинг персонала)
- Полностью отказаться от услуг кадровых агентств
- Распределить ответственность, замотивировать на результат
- Поддерживать конкуренцию внутри компании, выращивать менеджеров - предпринимателей



## Партнёры

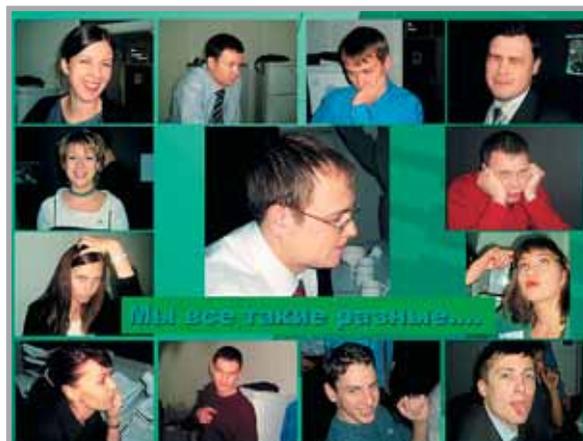
- Вертикальная интеграция для повышения независимости и снижения рисков
- Создание сети торговых представителей
- Заключение долгосрочных контрактов с поставщиками на гарантированные поставки востребованной продукции



Успех!



## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД



### Екатеринбургская электросетевая компания

Абросимова Марина  
Аронсон Михаил  
Белусов Алексей  
Глузман Леонид  
Ерохина Ирина  
Икчурин Тимур  
Клименко Анна  
Кочнев Евгений  
Михайлова Анастасия  
Семенова Татьяна  
Семериков Михаил  
Семериков Сергей  
Тарарков Андрей

### Путь к профессионализму

- Критерии «Homo gasvitikus» - человека развивающегося :
- Понимание жизненной цели
- Амбициозность (неудовлетворенность и стремление ее преодолеть)

### Партнерство – основа взаимоотношений между человеком и компанией



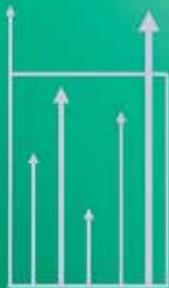
- Основа партнерства – совпадение эгоизмов
- Компания – площадка для развития человека

### Партнерство в развитии: человек и компания



- Хочешь развиваться – привлекая «Человека развивающегося»
- Он находится в компании, пока она позволяет ему развиваться

### Перерос компанию? Меняй работу!



- Если темп развития менеджера обгоняет темп компании, то он достигает предела и уходит на другую «площадку»

### Достиг своих целей – перестал быть «Человеком развивающимся»



- Потерял жажду развития?
- Не понимаешь своих целей?
- Ты «якорь» для компании

### Топ-менеджмент и темпы развития компании

- Чем выше ты в управленческой иерархии, тем сильнее твое влияние на темп развития (или стагнации)
- Топ-менеджеры - «якоря» существенно тормозят компанию
- Стагнация ≠ стабильность  
Спад неизбежен!



### Лучшие из лучших

- Как найти лучших?
  - Развивайся сам, убирай «якоря», и лучшие пойдут с тобой вместе!
- Как удержать лучших?
  - Удерживать не надо - партнерство должно быть взаимовыгодным!

### Макросреда

- Университет – помощник в «межкорпоративной» карьере
- Обмен знаний с корпоративными университетами (внесение теоретических инновационных знаний в практику, внесение практического опыта в теоретическую базу института)

### Макросреда развития – межкорпоративное взаимодействие



Группа «компаний моей мечты»

## Что мешает ЕЭСК стать компанией моей мечты?

(продолжение)

5. Ценится не профессионализм, а преданность
6. Профессионалы извне не идут из-за имиджа «закрытой» (клановой) компании
7. Долгая адаптация в компании (нет базы корпоративных знаний)

## Микросреда развития человека - компания

- Компания моей мечты на всю жизнь – недостижимый идеал, но к нему нужно стремиться
- Хочешь развиваться – участвуй в инновациях: генерируй и пробуй реализовывать

## Как приблизить ЕЭСК к «Компании моей мечты»

- **Создание клуба «Профессиональный менеджер»** — межструктурной среды общения «людей развивающихся»
  - обсуждение ситуации вокруг компании, отрасли;
  - учреждение грантов на инновации;
  - генерация инновационных идей
  - участие членов клуба в рабочих группах проектов развития и консультативных группах
- **Формирование стратегии развития предприятия** – определение критериев отбора инноваций

## Как приблизить ЕЭСК к «Компании моей мечты»

- **Капитализация знаний – создание «Корпоративного университета»**
  - снижаются потери знаний – при уходе «человека развивающегося» из компании
  - база для генерации инноваций
  - более эффективная адаптация «новичков»
- **Создание системы управления карьерой**
  - мониторинг продуктивности
  - мотивация на результат деятельности
  - отслеживание «темпа развития»
  - оценка «инновационного» вклада человека

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД



### Проектная компания «Электрические сети»

Ахмеева Татьяна  
Борзунова Юлия  
Гуськов Максим  
Иванов Василий  
Карпенко Александр  
Каткова Екатерина  
Кипнис Григорий  
Кононов Константин  
Кочнев Илья  
Лавриненко Ксения  
Таушканова Анна  
Шамсутдинов Алексей

### Лозунги дня

- Обеспечим проектом каждую семью!
- Будет и на вашей улице праздник со светом!
- Закажите у нас проект по цене трех и второй мы вам **ВПЕНДИОРИМ** бесплатно!!!
- Любая прихоть за Ваши деньги!

### Миссия

**Мы делаем классные  
проекты и  
удовлетворяем  
Заказчика в  
соответствии с  
нормами!**

## Выращивание кадров ЧАЩЕ ПОЛИВАТЬ И УДОБРЯТЬ!!!



## Стратегические цели

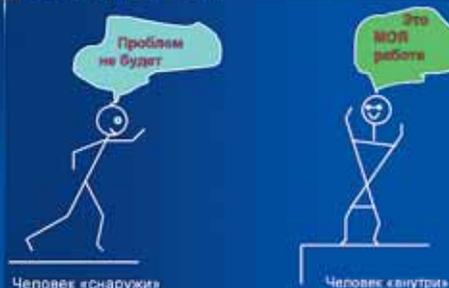
Создание лучшей в мире компании, ориентированной:

- на захват рынка проектных услуг в рамках региона, РФ, мира...
- на расширение видов предоставляемых услуг в области электроэнергетики

## Способы достижения целей

- Комплексное предоставление услуг
- Привлечение и выращивание профессионалов
- Внедрение инновационных технологий
- Постоянное совершенствование качества и сокращение сроков проектов
- Завоевание и сохранение доверия клиентов

## Восприятие компании моей мечты



## СОСТАВЛЯЮЩИЕ ИМИДЖА

### ВНЕШНИЙ

- Известный бренд
- Применение инновационных технологий
- Индивидуальный и гибкий подход к каждому клиенту
- Качественное и профессиональное обслуживание
- Опыт работы

### ВНУТРЕННИЙ

- Развитие себя вместе с компанией
- Возможность самореализации
- Командная работа
- Вознаграждение, соответствующее объему выполненной работы
- Личные качества топ-менеджмента

## Что формирует позитивный имидж?

- Профессионализм сотрудников
- Корпоративная культура
- Известность топ-менеджмента компании
- Экстерьер и интерьер компании
- Внятная концепция PR компании

## PR – скорейший путь к позитивному имиджу компании

- Создание яркого сайта
- Воздействие на влиятельных должностных лиц авторитетных компаний
- Участие в выставках
- Рекламные статьи в профильных изданиях

## Корпоративная среда для выращивания лидеров и профессионалов

- Возможность адаптации
- Возможность получения знаний
- Конкурентная среда внутри компании
- Зарботная плата зависит от объема выполненной работы
- Участие в конференциях
- Постоянное повышение квалификации

## Технологический прорыв



## Как удержать лучших?

- Условия оплаты труда
- Четкое видение карьерного роста
- Возможность повышения квалификации
- Доверие к тебе как к профессионалу
- Корпоративный отдых
- Неформальное общение в коллективе
- Бренд
- Социальный пакет
- Предоставление долгосрочных кредитов

# «КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ — ПАРТНЕР АМБИЦИОЗНОГО БИЗНЕСА», 2006 ГОД

## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД



### 1 курс — «Будущие менеджеры»

Быков Денис  
Дяченко Николай  
Ерохин Сергей  
Кутьина Ольга  
Пряников Павел  
Савельева Анастасия

Скрипова Анна  
Соломеин Евгений  
Углов Дмитрий  
Фролова Анна  
Шевелева Екатерина





### Обучение (продолжение)

- Жесткий отсев студентов на протяжении всего обучения
- Выявление критериев отбора преподавателей:
  - Результативность
  - Положительная репутация
  - Результаты псих. тестов
  - Стаж
  - Способность к преподаванию

### Формирование элитного обучения в УГТУ-УПИ

- На данный момент УГТУ-УПИ превратить в Элитный Университет невозможно.
- Реально создание «надстройки» - «ВУЗа в ВУЗе».

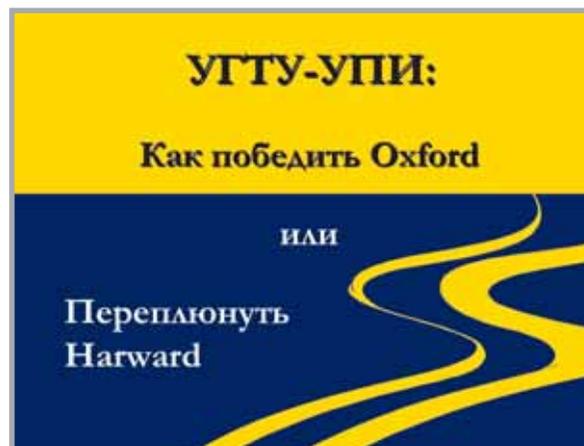
### Этапы организации



## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД

**2 курс — «Как победить Oxford или переплюнуть Harvard»**

Беримец Елена  
Ганина Галина  
Зализняк Николай  
Калинина Мария  
Кардашина Наталья  
Кузвесова Дарья  
Сафутдинова Юлия  
Трофимова Надежда



### Образование



- Практические навыки
- Опыт
- Узкая специализация
- Умение интегрировать теорию и практику

### Корпоративное образование

Развивать :



- Тесное сотрудничество с предприятиями
- Личностный подход : нет конвейерному производству!!!
- Лекции и семинары
- Практика на предприятиях
- Иновационные образовательные методики
- Самообразование

### Научно-исследовательская деятельность

1.  ←  Разработка и поощрение инноваций
2.  Управление исследованиями
3.  Продвижение ВУЗа



### Реклама



Пусть Ваш ребенок знает лучшее с пеленок!

### Прогрессивный менеджмент

Нацеленность на инновации, изучение опыта коллег

Управленческие знания, навыки и их интеграция

Управленческая компетенция

Предметная компетенция

Самообразование

### УГТУ-УПИ: Корпорация

Наука

Коммерция

УГТУ

### Для Вас работали:

**Трофимова Надежда:**  
Лучший способ избежать проблемы – разрешить ее

**Кузнецова Дарья:**  
Сомнения – это предатели, они лишают нас того хорошего, чего мы могли бы добиться, заставляя бояться даже попытки сделать это

**Сафутдинова Юлия:**  
Если тебе что-то не нравится, измени это. Если не можешь это изменить, измени свое отношение к этому

**Беримец Елена:**  
Восемьдесят процентов успеха – это умение подать себя

**Ганина Галина:**  
Знание ограничено. Воображение охватывает весь мир

**Кардашина Наталья:**  
Не рассчитывай, что все получится с первого раза

**Замезьяк Николай:**  
Ты можешь выбирать только из того, что у тебя есть

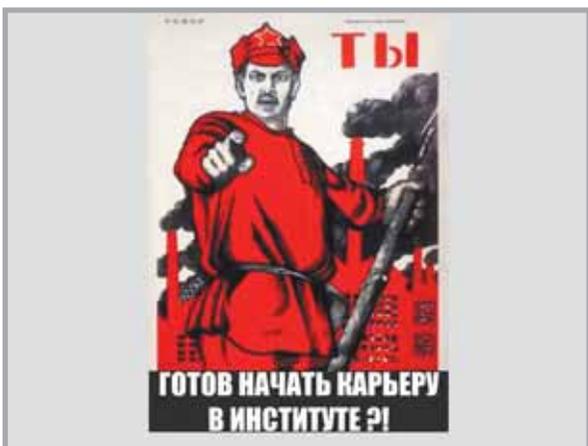
**Кваннина Мария:**  
Когда все думают одинаково, это значит, что никто особо не думает

## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД

### 3 курс — SKYMAX

Илюшина Анна  
Кашина Ирина  
Кожевников Михаил  
Колмогоров Григорий

Нескорюженая Анна  
Павлова Оксана  
Ростик Наталья  
Семерикова Елена  
Чернавских Светлана



### Цель и задачи проекта

**Цель проекта:** разработать модель инновационного университета, закладывающего основу успешного карьерного роста

#### Задачи:

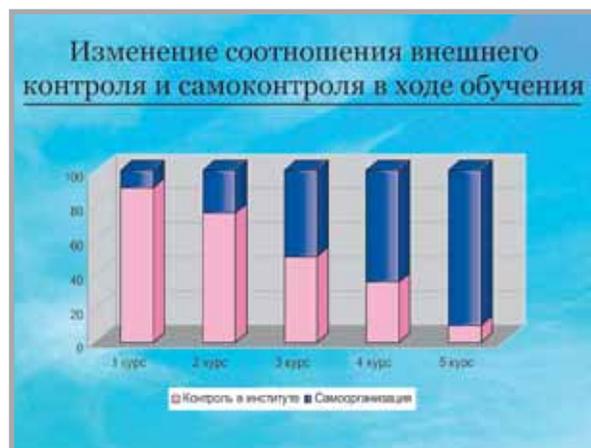
- Создать положительную репутацию университета
- Улучшить качество подготовки студентов
- Обеспечить условия для непрерывного самообучения студентов
- Обеспечить получение опыта работы в процессе обучения
- Создать атмосферу, максимально располагающую студентов к интеллектуальному и личностному росту



### Отбор студентов на основании индивидуальных характеристик

- Общий уровень знаний
- Быстрота мышления
- Уровень креативности
- Уровень коммуникабельности
- Задатки лидера
- Культурный уровень

Общий уровень знаний выявляется посредством традиционных экзаменов. Другие названные аспекты определяются с помощью собеседования и специальных тестов.



### Элемент среды – преподаватели

1. Работа преподавателя со студентами
  - Свободная манера преподавания
  - Объективная оценка студентов
  - Организация обратной связи со студентами
  - Работа со студентами в области научных исследований
2. Работа кафедры с преподавательским составом
  - Жесткий отбор преподавателей по критерию высокой компетенции в своей области
  - Формирование политики кафедры в области методов преподавания
  - Постоянное повышение квалификации преподавателей
  - Работа с преподавателями по актуализации учебного курса

## Атмосфера университета

$$\text{Атмосфера} = \frac{\text{Среда}}{\text{Преподаватели} + \text{Контигент} + \text{Хозяйство}} = 1$$

В итоге атмосферу характеризуют:

- культура (формальная, неформальная);
- приверженность одной цели;
- качество достижения цели;
- положительная репутация

## Мотивация предприятия

Компания ориентированная на прогрессивную кадровую политику, на сверхдинамичное развитие, должна осознавать необходимость сотрудничества с ВУЗами.

- Мотивами для сотрудничества служат:
- Получение специалиста, адаптированного к данному предприятию
  - Предотвращение кадрового голода
  - Уменьшение затрат на подготовку специалистов
  - Передача знаний кадрам компании



## Результаты

- Студент
  - Адаптация к деловой жизни
  - Гарантия занятости
  - Навыки управления самоорганизацией
  - Высокая зарплата
- Предприятие
  - Университет – надежный партнер
  - Нет необходимости в переобучении
  - Повышение квалификации специалистов на базе университета
- ВУЗ
  - Положительная репутация
  - Прочные связи с бизнесом
  - Развитие в ногу со временем



## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД

### 4 курс — «Гамбит»

Бармина Елена  
Брусницын Дмитрий  
Волосникова Екатерина  
Ермолаев Александр  
Кудашкина Наталья  
Лаппо Никита  
Медведева Елена  
Нечитайлова Анастасия



Корпоративный университет-  
продукт инновационной экономики



4й КУРС. КОМАНДА "ГАМБИТ"

### КОРПОРАТИВНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ –

система внутрифирменного  
обучения, объединенная единой  
концепцией в *рамках стратегии*  
*развития организации* и  
разработанная для всех уровней  
руководителей и специалистов

## Корпоративный университет

- Узко специализирован
- “Внутрифирменный”
- Многоцелевой

КУ

Образовательный

- Только обучение персонала и студентов

Иновационный

- Обучение
- Иновационные разработки
- Исследования

## Контингент КУ

Сотрудники



Выпускники ВУЗов

Зачем КУ, когда много ВУЗов?

## Ключевая идея

ВУЗ

- Дать базовое образование
- Научить учиться

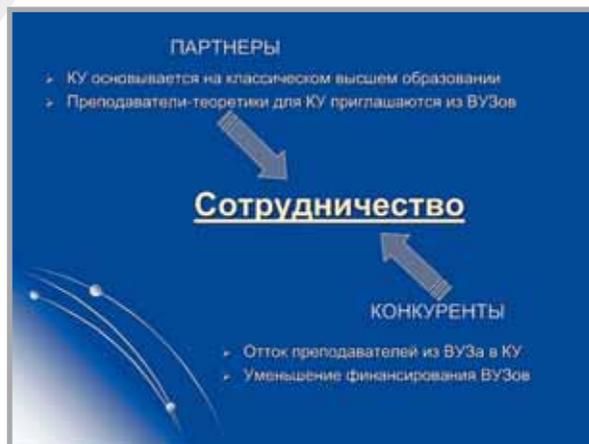


КУ

- «Загонка» специалистов для себя



- Растет коммерциализация образования, а не его качество.
- В ВУЗе в основном теория, а предприятию важна практика
- В ВУЗе изучают “ПРОШЛОЕ”
- Неэффективное внедрение инновационных форм обучения
  - Невозможность переподготовки с отрывом от основной работы
  - Связь между географически удаленными подразделениями



ВКУСНО ИЛИ НЕТ?



НАДО  
ПОПРОБОВАТЬ!

НО...

СКОЛЬКО СТОИТ "ЯБЛОЧКО"?

- НАЛИЧИЕ ПРОБЛЕМЫ
- ГОТОВНОСТЬ ПЕРСОНАЛА
- ФИНАНСИРОВАНИЕ



"ГАМБИТ"

Бармина Елена  
Брусницын Дмитрий  
Волосникова Екатерина  
Ермолаев Александр  
Кудашкина Наталья  
Лаппо Никита  
Медведева Елена  
Нечитайлова Анастасия



**ПРОЕКТЫ  
СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД**

**5 курс — «Энергия успеха»**

Аронсон Ольга  
Бабинов Дмитрий  
Герцберг Григорий  
Зильберман Максим  
Кочнев Илья (электрофак)

Кочнева Елена (электрофак)  
Попова Людмила  
Федорова Елена  
Харлова Елизавета  
Щербакова Галина

**Кадровое Агентство Энергия Успеха**

**Доставка мозгов быстро, качественно и дорого!**

Команда «Энергия Успеха»  
5 курс  
Кафедра СУ УПИИ

**Миссия:** содействие развитию современного бизнеса через привлечение перспективных студентов

**Задачи:**

1. Организация системы поиска и оценки перспективных студентов
2. Подготовка молодых специалистов под требования работодателей путем обучения студентов
3. Обеспечение платежеспособного спроса
4. Максимизация прибыли

**АКТУАЛЬНОСТЬ ПРОЕКТА**

**Трудности компаний:**

- 1) Необходимость быстрого и эффективного поиска подходящего персонала,
- 2) Неполное представление о кандидатах,
- 3) Затраты на переподготовку и обучение новых сотрудников,
- 4) Снижение текучести кадров.

**Трудности студентов:**

- 1) Долгая и не всегда эффективная поисковая работа,
- 2) Несовпадение требуемого образовательного уровня с требованиями окружающей среды,
- 3) Трудности получения в специфичной среде работы предприятия,
- 4) Социальная поддержка молодых сотрудников.

**Цель представленной работы**

- 1) Описание нового эффективного метода подготовки выпускников УТУ-УПИИ в целях повышения их соответствия современным требованиям работодателей.
- 2) Описание сферы взаимодействия выпускников и компаний в целях оптимизации процесса поиска вакансий и результатов.
- 3) Описание преимуществ всех сторон от участия в данном проекте.

**Схема работы кадрового агентства:**

Платить  
Выбор  
компания

кадровое агентство

База данных студентов УПИИ

Дополнительное образование:  
• Тренинги  
• Деловые игры  
• Семинары

Академическое образование

### Конкурентные преимущества

**Организация бизнес-процессов**

- Обучающие программы, адаптированные под подготовку конкретного специалиста
- Наличие серьезной научной базы

**Цена**

- Дешевле, чем готовить под специальность в другом месте

**Качество**

- Ресурс обширен – студенты различных специальностей

**Сроки**

- Не стоит экономить на сроках



### Цена вопроса

$$Ц = \text{База} + \% + ДУ$$

Рыночная цена, технологический подход (поддержка)

10 % от з/п в течение 6 мес

Дополнительные услуги:

- Обучение;
- Бизнес-игры;
- Семинары;
- Профессиональные группы;



**ПРОЕКТЫ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КОМАНД**

**Екатеринбургская электросетевая компания — «Правильный вектор»**

Адаричев Евгений  
Алябьев Алексей  
Ахмадиев Альберт  
Димухаметов Игорь

Мальцев Евгений  
Овчинникова Мария  
Ситников Юрий  
Тимошенко Александр

Черданцева Наталья  
Черненко Сергей  
Шелаумова Елена



### Условия эффективного взаимодействия бизнеса и науки

**Какой науке нужен бизнесу?**

- Способная идентифицировать проблемы бизнеса
- Способная решать конкретные проблемы конкретного бизнеса
- Способная быстро адаптироваться под конкретный бизнес
- Заинтересованная
- Высокоорганизованная как бизнес

**Какой бизнес нужен науке?**

- Готовый к инновациям
- Открытый (Готовый к информационному обмену)
- Стремящийся к развитию (испытывающий потребности в инновациях)
- Готовый инвестировать
- Обладающий внутренним потенциалом для генерирования идей
- Доверяющий науке в образовании кадров, в способности подачи действенных предложений для решения конкретных проблем

### Корпоративный университет механизм партнерства бизнеса и науки





**ПРОЕКТЫ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КОМАНД**

**Екатеринбургская электросетевая компания – «ТОПики»**

Бегунова Вероника  
Борисова Дарья  
Каткова Екатерина  
Ковалева Наталья

Лобова Елена  
Петрищева Елена  
Симонов Алексей  
Спицин Евгений

Шаврина Варвара  
Шерстюгов Виктор



Корпоративный университет –  
продукт инновационной  
экономики  
Команда **ТОПики**  
(ЕЭСК-1)



**Почему?**

- Молодые специалисты приходят в компанию, чтобы только получить опыт и не видят себя здесь надолго.
- Стратегия развития компании = стратегия развития электрических сетей, других стратегий либо нет, либо мы о них не знаем
- Компания работает в «кипятке», а не на перспективу
- Подразделения компании работает на освоение бюджета любой ценой
- Корпоративная культура - развлечения
- Проблема коммуникаций (по вертикали и по горизонтали)



**Что это?**

**Корпоративный университет** - это коммерческая организация, которая является базой для развития предприятия в условиях инновационной экономики



**Зачем?**

**1. Управление качеством персонала**

Способы достижения:

- Формирование стратегии управления персоналом
- Подготовка персонала в соответствии с потребностями бизнеса
- Формирование команд на всех уровнях управления



## Зачем?

### 2. «Площадка» по разработке стратегии компании

#### Способы достижения:

- Привлечение высококвалифицированных специалистов по разработке стратегии
- Организация эффективной командной работы ТОП – менеджеров
- Аналитическая база знаний и опыта («архив успехов и ошибок»)



## Зачем?

### 3. Эффективное использование инновационных технологий

#### Способы достижения:

- Анализ инновационных продуктов
- Анализ потребностей компании
- Разработка методов внедрения необходимых инновационных продуктов
- II подготовка специалистов по внедрению



## Кто?

- ТОП – менеджеры
- Внешние консультанты
- Ведущие специалисты
- Преподаватели ВУЗов
- Представители научной сферы
- Политические деятели



## Кому?

- Сотрудники компании (в т.ч. студенты-практиканты)
- Сотрудники компаний-партнеров (за «бешеные бабки»)



### РИСКИ

- Высокие удельные затраты
- Ограниченные возможности реализации потенциала сотрудников в рамках компании
- Эффект мотивации перекрывается низкой оплатой труда
- ТОП – менеджмент ЕЭСК – герои басни «Лебедь, рак и щука»

### Предлагаем

1. Разделить затраты на несколько компаний со схожими видами деятельности
2. Планировать карьеру сотрудников в рамках нескольких компаний
3. Продажа знаний и опыта сотрудников
4. Специализированные программы по развитию ТОП - менеджеров



## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД

Екатеринбургская электросетевая компания —  
«Корпорация монстров»

Глузман Леонид  
Елисеев Иван  
Ермоленко Григорий  
Карпенко Александр  
Клименко Анна  
Лавриненко Ксения

Минеев Сергей  
Орехин Александр  
Радостева Анна  
Тунгусова Мария



### Развитие персонала

**«Внешнее образование»**  
 Сотрудник, которого надо перечислять в соответствии со спецификой компании  
 Нет консолидирующих идей, отсутствие единого «знанателя»

**«Внутреннее образование»**  
 Сотрудники, умеющие решать задачи, необходимые для реализации стратегии  
 Интеграционный эффект (общий язык, одно понимание, сплочение команд)

### Корпоративный Университет – инструмент управления развитием персонала

Структура (внутри организации) Система Партнерство

Единый вектор развития компании

Стратегическая задачи Информация

Корпоративные знания  
 Методики  
 Кадровый резерв  
 Инновации

### Варианты создания КУ

ЕЭСК МРСК

МРСК ЕЭСК

### Критерии оценки эффективности работы КУ

**Экономические**  
 Экономическая эффективность от реализации оптимизационных процессов (внутренний консалтинг)  
 Увеличение стоимости компании за счет интеллектуальной капитализации (реализация инновационных проектов)

**Инновационные**  
 Наличие постоянно пополняемого внутреннего архива знаний  
 Наличие внедренных инноваций, разработанных в рамках КУ

**HR**  
 Совпадение фактических и плановых показателей развития компетенций сотрудников  
 Наличие команды управления, способной проводить единую стратегическую политику  
 Повышение лояльности сотрудников  
 Увеличение числа сотрудников, делающих карьеру внутри компании



## Цели и задачи КУ ???

- Обеспечение реализации стратегии
- Создание инновационной среды
- Адаптация, обучение и развитие компетенций сотрудников
- Изменение организационной структуры в соответствии с изменениями во внешней среде
- Создание корпоративной базы знаний
- Создание условий для обмена знаниями и опытом
- Создание условий для самообучения сотрудников
- Мониторинг внешней и внутренней среды

## Барьеры в создании КУ

- Отсутствие чёткого видения развития компании
- Отсутствие компетентных специалистов
- Сопротивление изменениям
- Незаинтересованность руководителей и топ-менеджеров
- Отсутствие достаточных финансовых ресурсов
- Сложность организации

## Структура КУ

### Требования к ректору КУ

- Человек из компании
- Знание стратегии компании
- Наличие перспективного видения
- Наличие организаторских способностей

### Кадры КУ

#### Тесовские

- Приглашенные ученые (только то, что не входит в базовый курс ВУЗа)

#### Привские

- Менеджеры компании (высокие профессиональные компетенции, преподавательские навыки)
- Специалисты других компаний с достаточным опытом

**ПРОЕКТЫ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КОМАНД**

**Территориальная генерирующая компания № 9 —  
«Твоя гарантия комфорта»**

Батькаева Юлия  
Дымшаков Сергей  
Криченова Ольга  
Лавецкий Иван  
Мингалев Егор

Новокреценных Юлия  
Птицына Ольга  
Семенов Андрей  
Слободчикова Инга  
Ткаленко Сергей





## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД

### Свердловэнергосбыт

Акимова Анна  
Бугрова Ольга  
Васильев Дмитрий  
Мельников Антон  
Молчанова Марина  
Саволюк Дмитрий  
Смык Марина  
Паздникова Анна  
Пономарев Федор



## Задачи компании

- Создание команды менеджеров-единомышленников
- Развитие корпоративной культуры предприятия
- Обеспечение компании квалифицированными специалистами, в том числе для новых видов бизнеса
- Создание резерва компетентных специалистов на замещение ключевых позиций
- Рост эффективности обучения персонала

4

## Этапы создания КУ

1. Формирование инициативной группы
2. Решение о запуске проекта
3. Кадровый аудит
4. Определение потребностей, целей и задач обучения
5. Разработка методик и планов обучения
6. Реализация программы обучения
7. Оценка эффективности обучения и корректировка программы

5

## Формирование инициативной группы

ЭТАП 1

### Предпосылки создания КУ

- Изменение внешней среды
- Изменение нормативной базы
- Социальная значимость отрасли
- Развитие информационных технологий
- Новые виды деятельности
- Реформирование отрасли

**Текущесть кадров** в 2005г – 4,3%  
в 2006г – 8,9%

## Решение о запуске проекта

ЭТАП 2



**ЭТАП 3**

### Кадровый аудит

**ЦЕЛЬ**  **КОМПЕТЕНЦИЯ** 

Клиенто-ориентированность	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Позиционное мышление</li> <li>•Культура общения</li> <li>•Владение IT</li> </ul>
Сохранение статуса ГП	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Оптимизация денежных потоков</li> <li>•Управление «дебиторкой»</li> <li>•Бюджетирование</li> </ul>
Повышение эффективности на ОРЭ	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Диспетчерское планирование</li> <li>•Анализ опыта работы на ОРЭ</li> <li>•Проф. решительность</li> </ul>
Новые виды бизнеса	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Инновационное мышление</li> <li>•Концентрация на цели</li> <li>•Умение учиться</li> </ul>

**ЭТАП 4**

### Определение потребностей, целей и задач обучения

**Выбор приоритетных направлений обучения** 

**ЭТАП 5**

### Разработка методик и планов обучения

<u>Компетенции</u>	<u>Форма обучения</u>
Оптимизация денежных потоков	Специализированные курсы
Управление «дебиторкой»	Внутрифирменные и внешние тренинги
Бюджетирование	Стажировка, внутрифирменный семинар
Диспетчерское планирование	Внутрифирменная деловая игра
Анализ опыта работы на ОРЭ	Отраслевые программы, наставничество, деловые игры, стажировки
Умение договариваться	Внешние тренинги
Инновационное мышление	Семинары, тренинги, личный пример, корпоративная культура
Умение преподнести себя	Деловые игры
Культура общения	Тренинги, корпоративная культура

**ЭТАП 6**

### Реализация программы обучения



Обучение

Отладка программы

Кадровые изменения



## ВЫВОДЫ

**Корпоративный Университет**

- Эффективный инструмент управления развитием бизнеса
- Механизм воплощения стратегии компании
- Единый центр корпоративной культуры, «хранилище» ценностей компании



«КОМПАНИЯ МОЕЙ  
МЕЧТЫ», 2007 ГОД









## ПРОЕКТЫ СТУДЕНЧЕСКИХ КОМАНД

### 1-5 курс – GreatMix

Березин Владимир  
Волосникова Екатерина  
Ганина Галина  
Ермолаев Александр  
Ерохин Сергей  
Кардашина Наталья

Кожевников Михаил  
Колмогоров Григорий  
Коротаева Ольга  
Лаховская Лидия  
Полляк Рита (каф.  
мировой экономики)

Пряников Павел  
Ростик Наталья  
Сафутдинова Юлия  
Семерикова Елена  
Чазов Кирилл  
Шевелева Екатерина

### Консалтинговая компания «GreatMix»

- Занимается вопросами консультирования и анализа в области энергетики
- Ориентирована на инновационные методики в аналитике и управлении
- Продвигает политику привлечения молодых специалистов
- В последнее время компания испытывает стремительный рост, поэтому острым становится вопрос влияния организационной культуры на работу сотрудников

### Понятие организационной культуры

- Система ценностей, правил, традиций
- Нормы организационного поведения;
- Доминирующий стиль управления;
- Принятые подходы к решению проблем;
- Коллективное видение жизни внутри и во вне организации, то что привычно, понятно и нормально;
- Вектор действия человеческого фактора



### Основной принцип



- В компании моей мечты учитываются интересы компании и личности;
- Организационная культура – инструмент, позволяющий решить эту задачу.

### Задачи организационной культуры

- Создание эффекта объединяющего начала
- Удовлетворение потребностей более высокого уровня
- Увеличение вовлеченности в жизнь компании
- Создание положительного климата в компании (эффект "жизнерадостного сотрудника")



## Инструменты управления организационной культурой



1. Личный пример руководителя
2. Кадровая политика
3. Обратная связь, экран настроения, командные тренинги, ("климат-контроль")
4. Кодекс поведения, традиции, ценности
5. Имидж компании

© организационная культура

## Чего хочет работник?

Стереотип

Мечта



$$Kp = Pr + Lp$$

$Z/n \rightarrow ++$

карьерный рост (Кр) – профессиональный рост (Лп)  
личностный рост (Лп) –  
заработная плата (З/н)

продвижение в должности  
развитие компетенций  
воспитание самосовершенствования  
и удовлетворения потребностей  
идеальная оплата труда

## Чего хочет компания?

Потенциал

К-т перспективности



$$Kп = \frac{\text{Потенциал}}{\text{Потребности}} \quad 0 < \text{Потребности} < 6$$

Kп – коэффициент перспективности

Все элементы потенциала измеряются в интервале от 0 до 1.

## Преимущества подготовки собственных кадров

- Сотрудники получают возможность продвигаться по служебной лестнице
- Снижение затрат на подбор, найм и обучение персонала, а также снижение текучести кадров
- Повышение приверженности организации

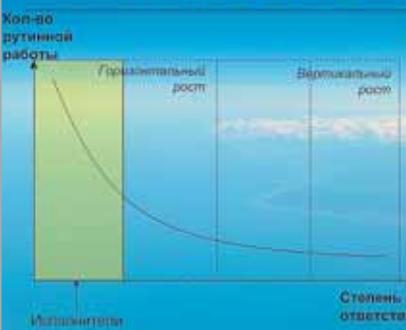


### Влияние организационной культуры на сотрудника

Этапы	Восприятие влияния оргкультуры
Прием на работу (собеседование)	Неосознанное
Испытательный срок	Частично осознанное
Постоянная работа	Полностью осознанное

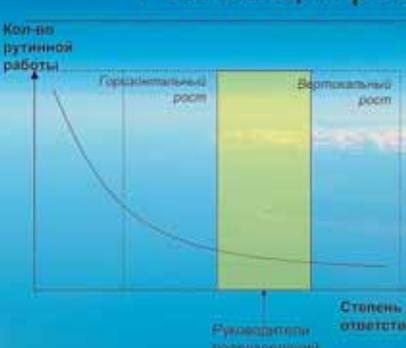


### Реализация роста



- Исполнители
  - Низкий уровень в организационной иерархии
  - Четкая структурированная работа

### Реализация роста



- Руководители подразделений
  - Наличие управленческих компетенций
  - Выполнение стратегических важных задач
  - Прямая связь с топ-менеджментом

### Механизмы профессионального роста



- Ротация
- Новаторство
- Проектные группы
- Научная работа
- Наставничество

## Влияние ОК на перспективы роста работника



## Источники карьерного роста



## Формирование перспектив за счет организационной культуры

Кл.	Рост	Объект воздействия (элемент потенциала)	Элемент оргкультуры (рычаг воздействия)
0 - 0,5 Зона угроз интересам компании	⊘ ↔	Знания, умения, упр. навыки, психофиз. хар-ки	Система мотивации, корпоративная система обучения, климат-контроль
0,5 - 1,5 Идеальная зона	↑ ↔	Упр. навыки	Наставничество, командная работа, Фунд. взаимодействие
>1,5 Зона риска для работника	↔ ↔	Знания, умения	Корпоративная система обучения, наставничество
	↔	Психофиз. качества	Хорош. микроклимат, дизайн-задачи, уют, мотивация климат-контроль
	↔	Сравнение в росте, упр. навыки	Сист. мотивация, дизайн-задачи, Фунд. взаимодействие, наставничество

## Итоги. Основные характеристики организационной культуры КММ\*

- Волеочувственность в жизнь компании
- Борьба с посредственностью
- Пожизненное обучение
- Ответственность за результат
- Поддержание здоровой конкуренции
- Конструктивная критика
- Активное взаимодействие между подразделениями
- Поощрение инновационного подхода и выдвижения идей

\* по результатам ИДИ «Компания моей мечты»

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД

 **Понятие имиджа**



- Имидж это - восприятие образа компании социальной средой

Температура в зале

 **Имидж компании моей мечты**

Команда «Партнеры»

Температура в зале

### ОАО ЕЭСК — «Партнеры»

Амосов Эдуард  
Бобылева Мария  
Гурьев Михаил  
Жукова Ксения  
Зайчиков Алексей  
Коростелев Станислав  
Кубарьков Виктор  
Маханов Алексей  
Муравьев Дмитрий  
Старков Денис

 **Имидж как ресурс**

<b>Внутренний имидж</b>		<b>Внешний имидж</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Привлечение и удержание лучших специалистов</li><li>• Повышение производительности труда</li></ul>		<ul style="list-style-type: none"><li>• Удержание прежних и привлечение новых клиентов</li><li>• Повышение инвестиционной привлекательности</li><li>• Развитие партнерских отношений с властью</li></ul>

Температура в зале

**Влияние на имидж компании**  
На формирование имиджа компании влияют:

Отрасль

Этап развития компании

Стратегия

Температура в зале 6

**Имидж отрасли энергетики**

**(+)**

- Стабильность
- Инвестиционная привлекательность
- Техника безопасности
- Научно-образовательная база
- Государственное регулирование цен

**(-)**

- Консерватизм
- Отсутствие конкуренции
- Мало инноваций
- Старение персонала
- Бюрократизм
- Старение оборудования
- Коррупция

Температура в зале 7

**Управление имиджем**

Управление

Финансы

Маркетинг

Управление финансами

Маркетинг, реклама, PR

Управление персоналом

Детальность

Температура в зале 10

**Имидж как инструмент агрессивного захвата рынка**

Необходимость захвата рынка диктует следующую тактику поведения:

1. Сокращение времени на формирование имиджа в сегменте и увеличение потока выплескиваемой информации о компании на рынок
2. Гарантию достоверности информации
3. Применение нестандартных подходов к подаче информации

Температура в зале 11

 Реалити шоу:  
Подстанция «Мечта».  
*Построй себе энергию!*  
50 web-камер!  
200 отличных строителей!  
Тонны оборудования!  
И миллионы зрителей  
контролируют процесс стройки!!

Температура в зале  12

 ОТКРЫТОСТЬ



- Мы обеспечиваем непрерывное информирование об этапах деятельности
- Создаём ощущение контроля над процессом

Температура в зале  13

 ПРОФЕССИОНАЛИЗМ



- Вы не внедряете инновации в менеджменте?!

Температура в зале  14

 НАДЕЖНОСТЬ



- Наша компания обеспечивает бесперебойное электроснабжение!!!
- Льготный тариф на подключение!!!

Температура в зале  15

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД

### ЕЭСК — «ЕЭСК Будущего»

Жиженков Виталий  
Красовский Николай  
Курлов Алексей  
Лавриненко Ксения  
Лаптев Олег

Овчинникова Мария  
Синцов Дмитрий  
Тимошенко Вячеслав  
Фадеева Джульетта



Как ЕЭСК стать успешной компанией нашей мечты в будущем?

**Формула успеха**

$$I = \frac{U}{R}$$


Ohm G.S.

I – успех компании  
U – инновационный поток  
R – ограничения

Ограничения (R)

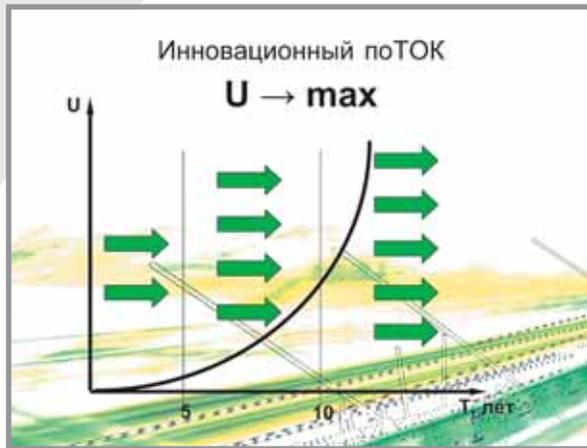
**R = R<sub>внутр.</sub> + R<sub>внеш.</sub>**

<p><b>Внутренние:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Неопределённость вектора развития.</li> <li>• Фрагментарность внутренней структуры.</li> <li>• Кадровый «голод».</li> <li>• Бюрократия.</li> </ul>	<p><b>Внешние :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Государственное регулирование.</li> <li>• Дефицит специализированных проектных организаций.</li> <li>• Согласование развития сетей с планом развития с города.</li> </ul>
---	--

Методы снижения ограничений

**R → min**

<p><b>R<sub>внутр.</sub> = 1 / (СМК + ССП + СИПТ + СУП)</b></p> <p><b>СМК</b> – система менеджмента качества <b>ССП</b> – система сбалансированных показателей <b>СИПТ</b> – система инновационных персонально-технологий <b>СУП</b> – система управления проектами</p>	<p><b>R<sub>внеш.</sub> = 1 / (Д + СМ + ССУ + СТР)</b></p> <p><b>Д</b> – диверсификация <b>СМ</b> – система мониторинга <b>ССУ</b> – система стратегического управления <b>СТР</b> – система территориального развития</p>
---	--



### Энергосбережение

**Суть услуги**

- Разработка программ управления спросом
  - Оптимизация графика нагрузки
- Разработка перечня мероприятий и технологий по энергосбережению
- Расчет экономической эффективности от внедрения программы.

**Целевой результат**

- Увеличение ресурса работы оборудования
- Снижение потерь в сетях
- Возможность присоединения потребителей без строительства новых сетей
- Дополнительный источник дохода

**Эффективность инвестиций в развитие данного направления значительно выше эффективности инвестиций в строительство новых сетей!**

**Экономленная тонна топлива в 3 раза ниже по себестоимости, чем вновь добытая из земли!**

### Кадровый институт

**Суть услуги**

- «Поставка» подготовленного специалиста (институт практической адаптации)
- Проблемно-ориентированное обучение (институт профессионального развития)
- Продажа научных разработок (инновационная лаборатория)

**Целевые результаты**

- Дополнительный доходный вид деятельности
- Управляемая система перемещения персонала в дефицитном электроинженерском секторе рынка труда г. Екатеринбурга
- Привлечение способного и ориентированного на профессиональную самореализацию, адаптированного на практике персонала

**Технологическая основа реализации – учебная площадка ЕЭСК (филиал кафедры УГТУ-УПИ, учебный модуль Урал-ЭСОН)**

**ЕЭСК – «агент» кадрового обеспечения энергокомпаний г.Екатеринбурга**

### Мультирокетка

**Суть услуги**

- Электронная почта и ICQ
- Телефония
- Цифровое ТВ-вещание
- Интернет

**Целевые результаты**

- Дополнительный доходный вид деятельности

**Вот такая она - розетка XXI века!**

### ЕЭСК – компания моей мечты

$$I = \frac{U}{R} \quad \begin{matrix} U \rightarrow \max \\ R \rightarrow \min \end{matrix}$$

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД



### ОАО «Екатеринбургэнергосбыт» — «Энергия успеха»

Аношкина Ольга  
Бегунова Вероника  
Зворыгин Александр  
Зотиков Денис  
Кононов Константин  
Кузьминых Александр  
Лебедкина Светлана  
Рубина Наля



### Готовить резервы



«Начало есть половина всего.»

Пифагор

### Иметь потенциал



«Самое высшее наслаждение – сделать то, чего, по мнению других, вы не можете сделать»

У. Бэджот

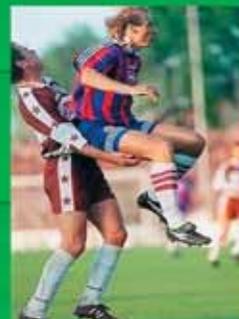
### Быть лицом к потребителю



«Самая важная составляющая формулы успеха – знать, как поладить с людьми»

Теодор Рузвельт

### Удовлетворять потребности клиента



«Главная цель – делать деньги на удовлетворении запросов потребителей»

Джон Игэн

### Быть надежным партнером



«Партнерские отношения между людьми, между компаниями, с клиентами и поставщиками увеличивают создаваемую ценность для всех заинтересованных сторон»  
Стенли Галт

### Быть командой профессионалов



«Удивительно, что можно совершить, если работаешь с теми, на кого можно положиться»

Бобан Тобаси

### Компания – мечта:

- Возможность раскрыть свой потенциал
- Карьерный рост
- Достойная зарплата

### Миссия

Мы продаем электроэнергию для успешного развития общества и каждого из нас

## Видение

- **Потребитель** – объект первоочередного внимания и безусловного уважения, главный источник благосостояния и развития компании
- **Иновации** – постоянное применение последних технических достижений и новаторских подходов в управлении
- **Персонал** способный эффективно работать в условиях рынка – ключ в успешной деятельности и развитии компании
- Надежное **деловое партнерство** основано на взаимном уважении и доверии
- Мы несем ответственность за получение стабильных доходов **акционерами**

## Цель

Стать лидером в энергосбытовом бизнесе Свердловской области

## Лидер в энергосбытовом бизнесе:

- «Держать марку» – сохранять достигнутые результаты
- Завоевать доминирующую долю рынка сбыта Свердловской области
- Быть на шаг впереди конкурентов

## Потенциал

В создании среды непрерывного развития и эффективного применения компетенций, необходимых для:

- Высококачественного обслуживания потребителей;
- Разработки и внедрения инноваций;
- Совершенствования коммуникационных систем.

### Конкурентное превосходство:

#### 1. Гарантия надежного энергоснабжения

##### Стержневая компетенция:

Партнерство с ТСО, генерацией и органами власти

### Конкурентное превосходство:

#### 2. Низкая цена на электроэнергию

##### Стержневая компетенция:

1. Использование новых методов в прогнозировании покупки электроэнергии
2. Постоянная оптимизация бизнес-процессов
3. Внедрение информационных технологий для инфообмена со смежными партнерами

### Конкурентное превосходство:

#### 3. Качественное предоставление широкого спектра услуг в энергосбытовом бизнесе

##### Стержневая компетенция:

Мы обладаем способностью предвидеть изменения и создавать выгодные для себя ситуации

### Стратегия достижения лидерства

Создать крупную многофункциональную энергосбытовую компанию, предоставляющую высококачественные услуги потребителям Свердловской области

### Ключевые направления в реализации стратегии



### Ключевые направления в реализации стратегии



СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

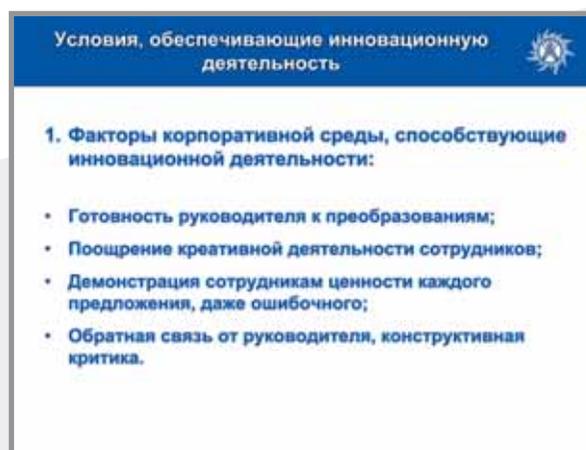


## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД



### Магистральные электрические сети Урала – «ФСК – Инновационная арена»

Глинских Евгений  
Кирпиков Алексей  
Костюкова Мария  
Лукина Юлия  
Осинцев Андрей  
Таскин Михаил





Факторы, препятствующие инновационной деятельности

**В первую очередь** препятствуют инновационной деятельности высшие руководители организации, **утратившие былые амбиции**, видящие в инновационной деятельности **угрозу** своему положению и, как следствие, сосредоточившие свои усилия на **сохранении** уже существующих позиций.



Инновационные проекты

Управленческая инновация

Формирование **команды**, ориентированную на **инновационную** деятельность

Техническая инновация

Внедрение **кросс-трансформаторов** и устройств **FACTS** в ЕНЭС

FACTS – Flexible alternative current transmission systems



**ПРОЕКТЫ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КОМАНД**

**ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири – «Чертова дюжина»**

Абашеев Марат  
Белова Елизавета  
Гончаров Александр  
Драгунов Антон

Завьялова Светлана  
Зырянов Станислав  
Касимов Константин  
Курапова Ольга

Куржумов Юрий  
Малунов Иван  
Семакин Михаил



**Команда**  
**ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири**  
**«Чёртова дюжина»**

ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири

### Профессионал



- Профессиональные знания и опыт
- Саморазвитие и самообучение
- Ответственность
- Новаторство
- Амбиции

- Умение работать в команде
- Коммуникабельность
- Стрессоустойчивость
- Самоанализ
- Креативность

ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири

### Лидер



- Стратегическое мышление
- Способность к риску
- Интуиция
- Эффективное использование ресурсов
- Ответственность
- Харизма

- Активная жизненная позиция
- Требовательность
- Креативность
- Четкость постановки задачи

ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири

### ОТКУДА БЕРУТСЯ КАДРЫ?



- из учебных заведений
- переманиваются у других компаний
- покупаются на рынке труда

ТОиР МЭС Урала и Западной Сибири

- выращиваются
- клонируются



ТООП АКБ Казань и Татарстан



### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

1. Тестирование и выявление лидерских качеств.
2. Постоянное системное развитие компетенций:
  - ✓ Предметных;
  - ✓ Управленческих;
  - ✓ Предпринимательских.
3. Развитие системы мотивации.

ТООП АКБ Казань и Татарстан

### ПЛАН МЕРОПРИЯТИЙ

4. Удержание компетентного персонала:
  - ✓ Внутрикорпоративный мониторинг;
  - ✓ Внутрикорпоративный рекрутинг.
5. Повышение открытости компании:
  - ✓ Создание внутрикорпоративного сайта с обязательной обратной связью от руководства;
  - ✓ Корпоративные мероприятия.

ТООП АКБ Казань и Татарстан

### 1. Выявление лидерских качеств

ИИФ МБС Юрис и Бизнес Делегей

### 2. Развитие управленческих навыков

Организация учебного центра в компании:

- ✓ Основы менеджмента для руководителей подразделений;
- ✓ Тайм-менеджмент;
- ✓ Развитие стратегического мышления;
- ✓ Team building, горизонтальные связи;
- ✓ Семинары, бизнес-игры, тренинги.

ИИФ МБС Юрис и Бизнес Делегей

### 2. Развитие предпринимательских навыков

- ✓ Переход на «предоставление услуг» внутри компании
- ✓ Четкая организация горизонтальных взаимоотношений между подразделениями компании
- ✓ Возможность выхода на внешний рынок
- ✓ Пилотные проекты выхода на новые рынки

ИИФ МБС Юрис и Бизнес Делегей

### 3. Развитие предпринимательских навыков

**Рынки надо создавать!!!**

- Обучение сотрудника
- Персонал для проекта
- Методологическая поддержка
- Помощь в продвижении идеи
- Административный ресурс
- Ограниченные инвестиции в проект

- Идеи и желание ее реализовать
- Азбука
- Склонность к риску

- Персонал для проекта
- Дополнительные инвестиции

ИИФ МБС Юрис и Бизнес Делегей

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД

Филиал Территориальной генерирующей компании №9  
«Екатеринбургский» — «Могучая девятка»

Коновалова Мария  
Медведева Ирина  
Меньшикова Ирина  
Мурзин Павел  
Семенов Андрей

Синицын Алексей  
Телицын Алексей  
Ткаленко Сергей  
Чертанов Алексей  
Чиркизов Игорь



**Шаг 3. Изгоняем СТРАХ!**

Искоренить атмосферу страха на предприятии



- Отменить систему депремирования
- Разбор технологических нарушений – только с участием исполнителей (*наказание невиновных, поощрение непричастных*)
- Система правовой защиты персонала
- Отказ от сокращений либо трудоустройство сокращенных

**Шаг 4. Гордимся трудом!**

Вернуть гордость своим трудом  
Я – Энергетик!



- Уничтожить демотиваторы
- Горизонтальная карьера
- Поддержание зарплаты на рыночном уровне
- Чёткость задач → обратная связь
- Супермаркет льгот

**Шаг 5. Учимся!**

Постоянное обучение и самоконтроль



**Корпоративный университет**

- обучения на рабочих местах, возрождение наставничества
- реформа контрактной системы обучения («ведение» студента в ВУЗах)
- изучение зарубежного опыта специалистами и линейными менеджерами
- Кадровая ротация
- Визуализация как путь к самоконтролю

**Шаг 6. Улучшаем процессы!**

Внедрить процессный подход  
Разрушить барьеры между подразделениями



- Ответственность на владельце процесса
- Ориентация на внутреннего потребителя
- PDCA мониторинг окупаемости инвестиций
- Организация открытой рабочей среды
- PM

Шаг 7. Убираем произвольные планы!

Устранить произвольно-устанавливаемые цели



- Отменить сроки «ВЧЕРА»
- От политики сокращения издержек к политике сокращения потерь. ~~МУДА.~~

Шаг 8. Избегаем «случайных связей» с поставщиками!

Постоянный партнер  
Отказ от критерия низких цен



- Долгосрочные партнерство с поставщиками
- Изменение регламента закупок:
  - Сертификация поставщиков
  - Децентрализованные закупки
- Участие в бизнес-процессах поставщиков

↓ ↓ ↓

«Управление цепями поставок»

Шаг 9. Выдаем инновации!

Инновации – а не просто улучшения!



- Анализ существующих допустимых значений с целью улучшения показателей работы
- Рационализаторские предложения – как ядро системы инноваций
  - нанять ответственного за инновации
  - изменить положение о «рацухе»
  - награждать причастных

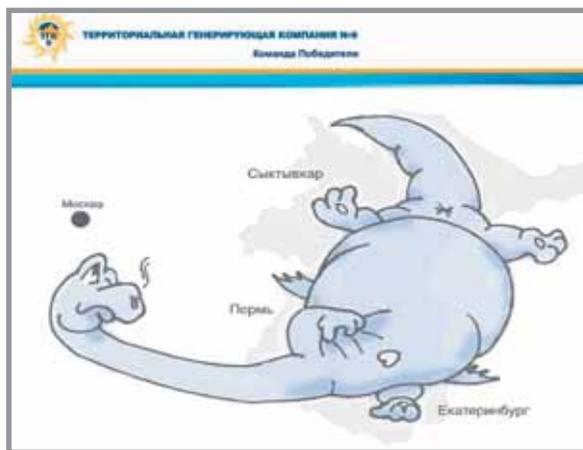
**ПРОЕКТЫ  
КОРПОРАТИВНЫХ  
КОМАНД**

**Территориальная генерирующая компания № 9 — «Победители»**

Войня Ирина  
Гуляева Ольга  
Ковригин Валерий

Мингалев Егор  
Петров Денис  
Русакевич Сергей

Серенков Андрей  
Тимченко Светлана  
Чистякова Елена



ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ №9

**«Условия создания благоприятной среды для функционирования инновационной арены»**

- Осознание топ-менеджерами необходимости поддержки и личного участия в инновационной деятельности.
- + Наличие четкой стратегии.
- Знание и понимание стратегии всеми работниками, на всех уровнях.
- Наличие «площадки» для генерации, свободного высказывания и обсуждения новых идей.
- Популяризация инновационной деятельности.
- Публичное освещение результатов инноваций.
- Наличие системы мотивации, нацеленной на поддержку креативности.
- Нацеленность обучения персонала на повышение эффективности инновационной деятельности.
- Наличие командообразующей корпоративной культуры.

ЭНЕРГОКОМПАНИЯ. ИННОВАЦИОННАЯ АРЕНА

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ №9

**Программа «7 шагов».**  
**Первоочередные мероприятия по созданию проекта «ТГК – 9 – инновационная площадка»**

1. Мозговой штурм в д.Кадниково.
2. Одобрение идеи «Инновационной площадки» топ-менеджментом
3. Сбор предложений от менеджмента компании о видении инновационной площадки:
  - цели,
  - принципы,
  - правила работы,
  - мотивация.
4. Формирование корпоративного стандарта управления проектами
5. Формирование сетевого графика реализации проекта:
  - этапы, критические точки, взаимосвязи,
  - ответственные,
  - ресурсы,
  - сроки.
6. Подведение итогов ИДИ - «Кружка пива»
7. Реализация проекта.

ЭНЕРГОКОМПАНИЯ. ИННОВАЦИОННАЯ АРЕНА

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ №9

— огромная;  
 — с большим потенциалом;  
 — консервативная;  
 — слабо управляемая;  
 — инерционная;  
 — бюрократичная.

**Компания мечты!**  
 — постоянное формирование конкурентных преимуществ;  
 — своевременное реагирование на изменение внешней среды;  
 — активное влияние на внешнюю среду.

ЭНЕРГОКОМПАНИЯ. ИННОВАЦИОННАЯ АРЕНА

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ №9

Республика Коми  
 Пермский край  
 Свердловская область

ЭНЕРГОКОМПАНИЯ. ИННОВАЦИОННАЯ АРЕНА

ТЕРРИТОРИАЛЬНАЯ ГЕНЕРИРУЮЩАЯ КОМПАНИЯ №9

**СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !!!**

ЭНЕРГОКОМПАНИЯ. ИННОВАЦИОННАЯ АРЕНА

## ПРОЕКТЫ КОРПОРАТИВНЫХ КОМАНД



### ОАО «Свердловэнергобыт»

Баутин Александр  
Вахруков Дмитрий  
Ветлужских Сергей  
Захаров Алексей  
Значкова Юлия  
Казакова Юлия  
Комаровский Павел  
Столярова Татьяна  
Федорова Екатерина  
Черных Андрей





### Что есть?

<u>ОК сейчас – это</u>	<u>Проблемы ОК</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Унаследованность</li><li>• Консервативность</li><li>• Устоявшиеся взаимосвязи</li><li>• Неосознанность</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Отсутствие общности культуры</li><li>• Отсутствие обратной связи</li><li>• Нет единого видения целей компании</li><li>• Коммуникационные разрывы</li><li>• ОК вне фокуса руководителей</li><li>• Несоответствие новым целям компании</li></ul>

6

### О чем мечтаем?

- Видеть единую цель
- Создать единое информационное пространство
- Ввести инновационные элементы в систему мотивации
- Организовать систему обратной связи
- Профессионально развиваться
- Гордиться своей компанией
- Мероприятия направленные на сплочение коллектива

7

### Как достичь мечту?

Видеть единую цель

- визуализация цели
- карта целей на корпоративном сайте
- сонаправленность личных целей и целей компании
- оперативки для исполнителей
- проверка знания цели – пароль для входа в офис

Организовать единое информационное пространство

- организовать доступ к информации
- донесение информации до исполнителей
- возможность прямого общения с руководством
- обмен информацией между структурными подразделениями

8

## Как достичь мечту?



### Ввести инновационные элементы в систему мотивации

- система «лучшие работники месяца»
- квитанции о ЗП: разных цветов с надписью «Спасибо за работу!»
- индивидуальная нестандартная мотивация
- премия за инновационные предложения

### Построить систему обратной связи

- день самоуправления
- роль сотрудника – цели организации
- прямая линия с руководством

9

## Как достичь мечту?



### Профессионально развиваться

- обмен знаниями между структурными подразделениями
- профориентирование и профессиональный рост
- корпоративные деловые игры

### Гордиться своей компанией

- музей достижений
- корпоративная газета
- узнаваемость бренда
- внутреннее оформление интерьера

10

## Что для этого нужно?



1. Заинтересованность топ – менеджмента
2. Обоснованная целесообразность
3. Финансовые ресурсы
4. Информационные ресурсы
5. Организационные ресурсы

*Необходим четкий временной и функциональный план*

11

## Какие Риски?



1. Сопротивление изменениям
2. Смена идеологов процесса
3. «Снежный ком»
4. Смена стратегических приоритетов
5. Информационная недостаточность
6. Смена топ-менеджмента

12

### Механизмы минимизации рисков



1. Гибкий и подробный план реализации проекта

2. Пропаганда, информационное обеспечение



поддержка всех категорий персонала

3. Обеспечение коллегиальности при принятии решений

13

### ИТОГ



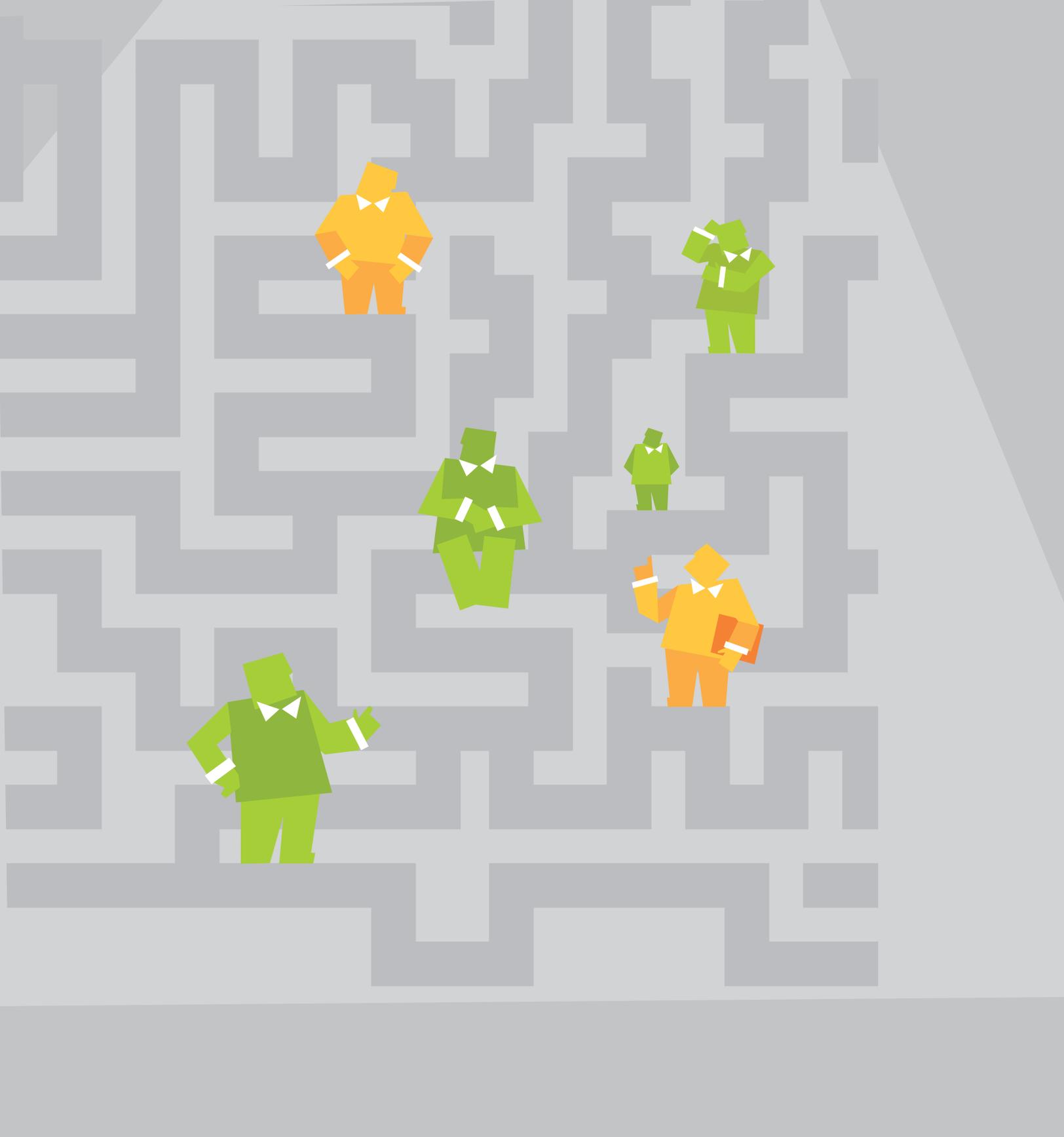
14

## СТАЛО ТРАДИЦИЕЙ

### КРУЖКА ПИВА В «ШВЕЙКЕ» ПОСЛЕ ИДИ







## ОТЗЫВЫ О НАШЕЙ РАБОТЕ



Партнерство с крупным бизнесом — приоритетная задача для нашего университета. Поэтому опыт кафедры систем управления энергетикой и промышленными предприятиями представляет несомненный интерес.

По существу на базе кафедры создан учебно-научный инновационный комплекс, успешно сотрудничающий со многими предприятиями и корпорациями. И, конечно, неслучайно кафедра имеет современную материальную базу.

Кафедра готовит классных специалистов в области менеджмента и уже 10 лет магистров менеджмента, многие из которых сегодня занимают ключевые должности в промышленных компаниях.

Наблюдая в течение многих лет за динамичным развитием коллектива проф. Гительмана Л. Д., считаю, что именно хорошие деловые связи с практикой обеспечили ему лидерские позиции не только в УГТУ, но и за его пределами. Перед нами яркий пример того, чего может добиться университетская кафедра, тесно взаимодействуя с бизнесом.

Желаю кафедре дальнейших творческих успехов!

*Ректор УГТУ  
доктор техн. наук, профессор  
А. Матерн*



Взаимодействие и взаимовлияние бизнеса и образования для бизнеса — это актуальная проблема не только в российском, но и в мировом образовательном сообществе. Данная книга убедительно показывает, что в отечественной практике есть весьма серьезные подходы к решению этой проблемы и их реальное воплощение на деле.

Авторы верны своему новаторскому, высокопрофессиональному стилю и, как и прежде, идут на шаг впереди многих.

*Президент Российской ассоциации  
бизнес-образования,  
доктор эконом. наук, профессор  
А. Евенко*



Кафедра систем управления энергетикой и промышленными предприятиями УГТУ стала брендом качественного управленческого образования. Ее коллектив отличает хорошее знание отрасли, техники и технологии энергетического производства, актуальных проблем реформирования электроэнергетики.

Данная книга демонстрирует новаторство в обучении менеджеров.

*Министр энергетики и  
ЖКХ Свердловской области  
Ю.П. Шевелев*



Для энергетических компаний кафедра систем управления энергетикой и промышленными предприятиями УГТУ-УПИ является признанным авторитетом в обучении студентов и уже работающих менеджеров. Коллектив кафедры отличается целенаправленностью на конкретные задачи управленческой практики и активизацию инновационного мышления будущих и действующих руководителей.

Разрабатываемые кафедрой технологии подготовки управленческих кадров результативны и востребованы. Они вполне могут служить примером и даже основой при формировании современной системы обучения менеджеров для энергетики.

*Член правления ОАО «Системный оператор ЕЭС»,  
генеральный директор Объединенного диспетчерского  
управления энергосистемами Урала,  
доктор техн. наук, профессор  
П. Ерохин*



На кафедре систем управления энергетикой и промышленными предприятиями создана научная школа, которую ценят руководители многих энергокомпаний страны.

Удивляет и радует активная жизненная позиция и работоспособность коллектива кафедры.

Программа и методики обучения для управленцев отличаются оригинальностью и востребованностью, они объединяют собственное видение, зарубежный опыт и, что очень ценно, отраслевую специфику.

По книгам профессоров кафедры учатся не только молодые перспективные специалисты, они — подспорье для опытных руководителей.

*Исполнительный вице-президент  
ЗАО «Комплексные энергетические системы»,  
кандидат техн. наук  
А. Макаров*



На кафедре сильный, увлеченный, постоянно развивающийся коллектив, который отличается высокий профессионализм в вопросах экономики и управления энергетикой.

Кафедру знают и уважают энергетики, причем не только в Свердловской области, но и в Москве и других регионах страны.

*Генеральный директор  
ОАО «ТГК-1»,  
В. Родин*

Кафедра занимает лидирующее положение в области образовательных инноваций. Ее сотрудниками разработана и внедрена пионерная технология непрерывной подготовки менеджеров, основанная на схеме «вуз-предприятие». Эта технология, несомненно, представляет большой интерес для вузов, бизнес-школ, корпоративного обучения. Кафедра первой в России открыла магистратуру по программе «Энергетический бизнес»; эта форма повышения квалификации руководителей сегодня весьма востребована в связи с преобразованиями, проводимыми в электроэнергетике страны.

*Директор Института  
управления в энергетике Государственного  
университета управления,  
доктор эконом. наук, профессор  
Е. Петровский*

Научное издание

Леонид Давидович Гительман  
Александр Сергеевич Семериков  
Татьяна Борисовна Гаврилова  
Лариса Михайловна Гительман  
Владимир Вавилович Добродей  
Николай Павлович Зорин  
Александр Петрович Исаев  
Галина Александровна Костина  
Юлия Георгиевна Мунц  
Борис Евгеньевич Ратников  
Олег Михайлович Ростик  
Людмила Дмитриевна Углова  
Татьяна Юрьевна Чазова

**ПОДГОТОВКА КОМПЕТЕНТНЫХ МЕНЕДЖЕРОВ  
НОВЫЕ ФОРМЫ ПАРТНЕРСТВА С БИЗНЕСОМ**

Методология и опыт кафедры систем управления  
энергетикой и промышленными  
предприятиями УГТУ

В авторской редакции

Редакционно-издательский отдел УГТУ-УПИ  
620002, Екатеринбург, ул. Мира, 19  
rio@mail.ustu.ru

Редакторы М.Н. Гаева, Е.А. Ишунина

Оформление издания, компьютерная верстка, дорепечатная подготовка  
ООО «ЛАБОРАТОРИЯ ИЗДАТЕЛЬСКИХ ТЕХНОЛОГИЙ»  
620075 г. Екатеринбург, пр. Ленина, 50л, офис 2  
info@litpress.ru

Подписано в печать  
Формат 70x100/16. Бумага меловая.  
Печать офсетная. Отпечатано в типографии «Лазурь»  
Свердловская обл., г. Реж, ул. П. Морозова, 61  
Заказ №