



- Образование,  
обучение

**Корпоративная программа обучения  
ОАО «Северсталь»  
«Достичь большего вместе»**

# Содержание

«Северсталь» сегодня

Стратегия компании, ключевые проекты и программа обучения "Достичь большего вместе"

Обращение к участникам программы «ДБВ»

Общая информация о программе "Достичь большего вместе"

Цели и задачи программы «Достичь большего вместе»

Модули программы «ДБВ» (этапы)

Описание модулей

Формат работы участников во время обучения:

Описание обучающих элементов программы

Факты и планы по развитию программы

Сотрудничество в ходе исполнения программы

Ожидаемые результаты программы «ДБВ»

После завершения обучения по программе «ДБВ»

Портал участников программы «Достичь большего вместе»

Внутренние проблемы/ препятствия в ходе реализации

Отзывы о программе «ДБВ»

Награда программы «ДБВ»

# «Северсталь» сегодня



ОАО «Северсталь» - одна из крупнейших мировых интегрированных металлургических и горнодобывающих компаний

Акции компании представлены в Российской торговой системе (RTS:CHMF), на Московской межбанковской валютной бирже (MICEX:CHMF) и на Лондонской фондовой бирже (LSE:SVST)

Активы компании расположены в 11-ти странах мира и на четырех континентах

Численность персонала 84 000 человек

В 2010 году выручка компании составила \$13,573 млн., EBITDA \$3,263 млн

Объем инвестиций в развитие компании составил более 1,4 млрд. долл. США

# Стратегия компании, ключевые проекты и программа обучения "Достичь большего вместе"

## Стратегия

Руководство «Северстали» в рамках стратегии развития бизнеса утвердило цель - за пять лет «Северсталь» должна войти в ТОП-5 отрасли по прибыли EBITDA. Наша цель – стать лидером мирового уровня среди горно-металлургических компаний не только по финансовым показателям, но также в области безопасности, работы с клиентами, совершенствованию производственных процессов и корпоративной культуры.



## Бизнес система «Северстали»

Для реализации стратегии «Северстали» была запущена **Бизнес-система «Северстали» (БСС)**, которая объединила проекты и инициативы, направленные на дальнейшее повышение эффективности бизнеса компании. Пять ключевых проектов БСС: Безопасность труда, Постоянное совершенствование, Клиентоориентированность, Бизнес-стандарт, Люди «Северстали».



## Корпоративная программа обучения «Достичь большего вместе»

Корпоративная программа обучения «Достичь большего вместе» («ДБВ») создана в поддержку БСС. Уникальная трехлетняя программа обучения для руководителей Топ 300, 1000 и 2000 – как производственных, так и непромышленных функций, является частью обязательного управленческого обучения

# Обращение к участникам программы «ДБВ»

**Алексей Александрович Мордашов:**



«Программа «ДБВ», с одной стороны, это учебный курс, который дает знания, с другой — инструмент построения того, что называется сухими словами «горизонтальные связи».

«Программа помогает вовлекать сотрудников в процессы культурной трансформации, происходящие в компании»

«Для вас программа — серьезный шанс самореализоваться и зарекомендовать себя для дальнейшего продвижения по карьерной лестнице. Можете быть уверены, что мы будем следить за вашей судьбой, и помогать вам реализовать те амбициозные цели, которые вы перед собой ставите. Для вас эта программа должна стать инструментом прямой связи с руководством компании, получения от нас требуемой поддержки в решении производственных и командных задач. Она поможет вам поставить себе новые задачи, взглянуть на мир другими глазами, получив новые знания и опыт».

---

*Алексей Александрович Мордашов*

# Общая информация о программе "Достичь большего вместе"

Старт программы: 2010 год

**Название программы «ДБВ»** связано с объединяющим сотрудников лозунгом «Северстали» - «Достичь большего вместе».

Этот призыв отражает позиционирование компании, наше единство и наши основные ценности.

Объединяющая идея – «Достичь большего вместе» – символизирует три ключевые составляющие нашего бренда: люди, единство и стремление к совершенству.



## **Аудитория программы:**

Производственные и функциональные руководители топ 300 – 2000.

В обучении принимают участие сотрудники предприятий компании из Москвы, Череповца, Санкт-Петербурга, Орла, Волгограда, Воркуты, Оленегорска, Костомукши, Ярославля и других городов.



**Группы:** по 100-150 человек

## **Бюджет программы:**

около 20 миллионов долларов (на 4 года)

**Видео о программе** доступно по ссылкам: [ролик о «ДБВ»](#) и [фильм](#).

# Цели и задачи программы «Достичь большего вместе»

## Основные цели программы:

- **Поддержка руководителей при внедрении изменений** в своих производственных подразделениях: внедрение проектов Бизнес-системы «Северстали».
- **Непрерывный диалог и обратная связь** производственных руководителей и топ руководителей компании, включая руководителей проектов Бизнес-системы, директоров дивизионов, HR, PR команд

## Задачи программы:

- создание команды единомышленников, разделяющих Видение, Миссию, ценности компании;
- улучшение коммуникации между различными подразделениями компании;
- улучшение процесса обратной связи от сотрудников руководству компании, обучение использованию корпоративных инструментов управления изменениями, коммуникации, управления сотрудниками, командной эффективностью, а также инструментам принятия управленческих решений;
- получение не только рационального, но и эмоционального вовлечения сотрудников, чтобы они с первых минут были погружены в атмосферу, кардинально отличающуюся от привычной рабочей обстановки.

## Модули программы «ДБВ» (этапы)



В основу программы «ДБВ» заложены лучшие практики по организации программ обучения и использованы современные методики по выработке навыков.

Проекты, разрабатываемые участниками в рамках программы «ДБВ» получают обратную связь от высшего руководства компании, лучшие из идей продолжают разрабатываться после окончания программы в проектных инициативных группах.

## Описание модулей

Логика программы выстроена в соответствии со стадиями управления изменениями и с графиком разворачивания проектов изменений на местах. Программа была полностью разработана изнутри, с привлечением ведущих российских провайдеров для проведения отдельных симуляций и дискуссий.

**Первый модуль** знакомит с обновленным видением, миссией, ценностями, а также проектами Бизнес-системы «Северстали»\*, направленными на достижение стратегических целей компании.

В рамках **второго модуля** производственные руководители знакомятся с корпоративными инструментами управления персоналом – подбором, развитием, оценкой, построением карьеры, предоставлением обратной связи.

**Третий модуль** на конкретных примерах учит принимать управленческие решения, повышает финансовую грамотность, рассматривает аспекты повышения эффективности.

На **четвертом модуле** программы руководителей учат создавать эффективную команду. Выполняя упражнения под руководством тренеров и общаясь с высшим менеджментом компании, управленцы учатся понимать нужды подчиненных, мотивировать их на достижение результата.

**Пятый модуль** посвящен подведению итогов всего курса и навыкам эффективной коммуникации и публичных выступлений. Одной из приоритетных задач завершающего модуля заключается в том, чтобы после «выпуска» между руководителями остались сложившиеся связи и контакты, а также необходимые знания для трансляции знаний в своих коллективах.

## Формат работы участников во время обучения:

- На время программы участники продолжают работать в рамках своих должностных обязанностей. Им выделяется дополнительное время на обучение и участие в конференциях, предусмотренных программой.
- По итогам программы, в продолжение данной работы, самым заинтересованным мы предложим стать наставниками для следующих групп
- От руководителей участников программы мы ожидаем активной поддержки:
  - рассмотрения предложений
  - выделения временных и финансовых ресурсов
  - обратной связи и наставничества
  - оптимизации загрузки для обеспечения
  - активного участия в программе



## Описание обучающих элементов программы

- **Модули программы:** Обучение в аудитории (в больших и малых группах) с привлечением профессиональных преподавателей, лидеров бизнеса, фасилитаторов (ведущих групп) для передачи знаний, навыков, инструментов
- **Домашнее задание:** практическая и теоретическая работа на рабочем месте. Состоит из: упражнения для закрепления навыка после модуля, подготовка к следующему модулю, выполнение работы с использованием новых инструментов в рамках своего сквозного проекта, он-лайн семинар, электронное обучение.
- **Портал программы:** Система для хранения, размещения информации, обмена опытом, получения коммуникационных заданий и т.д. Он-лайн семинары, общение с куратором группы и преподавателями по тематике обучения, домашнего задания.
- **Электронное обучение:** Обязательное и рекомендованное из библиотеки СЭДО.
- **Литература:** для обязательного чтения и по рекомендации перед и после прохождения модуля.
- **Коучинг и индивидуальное развитие** для Топ 300
- **Командировки** по обмену опытом внедрения БСС



## Факты и планы по развитию программы

### 2011 год

#### Первая волна

Москва: Производственные руководители Топ 300/1000 – 270 человек (2 потока по 135 человек)

### 2012 год

#### Вторая волна

Москва: Производственные руководители Топ 300/1000 – 300 человек (2 потока по 150 человек)

#### Третья волна

Москва: Функциональные руководители Топ 300/1000 – 150 человек

#### Четвертая волна

На местах ЧерМК: Производственные руководители Топ 1000/2000 – 300 человек

На местах: Производственные руководители Топ 300/1000 – 1000/2000 – 103 человек (2 потока по 150 человек)

Создание «Клуба выпускников»

Поддержка проектов, разработанных участниками на программе

### 2013 год

#### Пятая волна

Запуск программы на зарубежных активах компании (SNA)

Поддержка проектов, разработанных участниками на программе

## Сотрудничество в ходе исполнения программы



В программе регулярно участвует более 20 топ менеджеров компании, включая Генерального директора, вице президентов, в качестве постоянных экспертов, преподавателей, а также более 20 внутренних тренеров, 15 внешних тренеров.

## Ожидаемые результаты программы «ДБВ»



Повышение качества и скорости внедрения Миссии Видения Ценностей, создание команды единомышленников и единой корпоративной культуры



Повышение качества и скорости внедрения проектов Бизнес системы Северстали на всех уровнях управления, среди специалистов и рабочих



Получение обратной связи, развитие сети горизонтальных связей



Развитие сотрудников (деловой, профессиональное, управленческое, личностное), расширение кругозора

# После завершения обучения по программе «ДБВ»

## Мероприятия, реализуемые в рамках «Клуба выпускников»



### Портал ДБВ

- Обновление, пополнение библиотеки документов на актуальные темы
- Возможности «социальной сети»
- Прямое общение с экспертами, тренерами, лидерами компании
- Возможности дистанционного обучения



### Дополнительное обучение в рамках ДБВ на местах

- Расширение и углубление тем ДБВ (например, индивидуальная работа с сотрудником)
- Сессии для повторения и закрепления материала (например, по принятию решений)



### Встреча 1 раз в год по потокам в Москве или Череповце

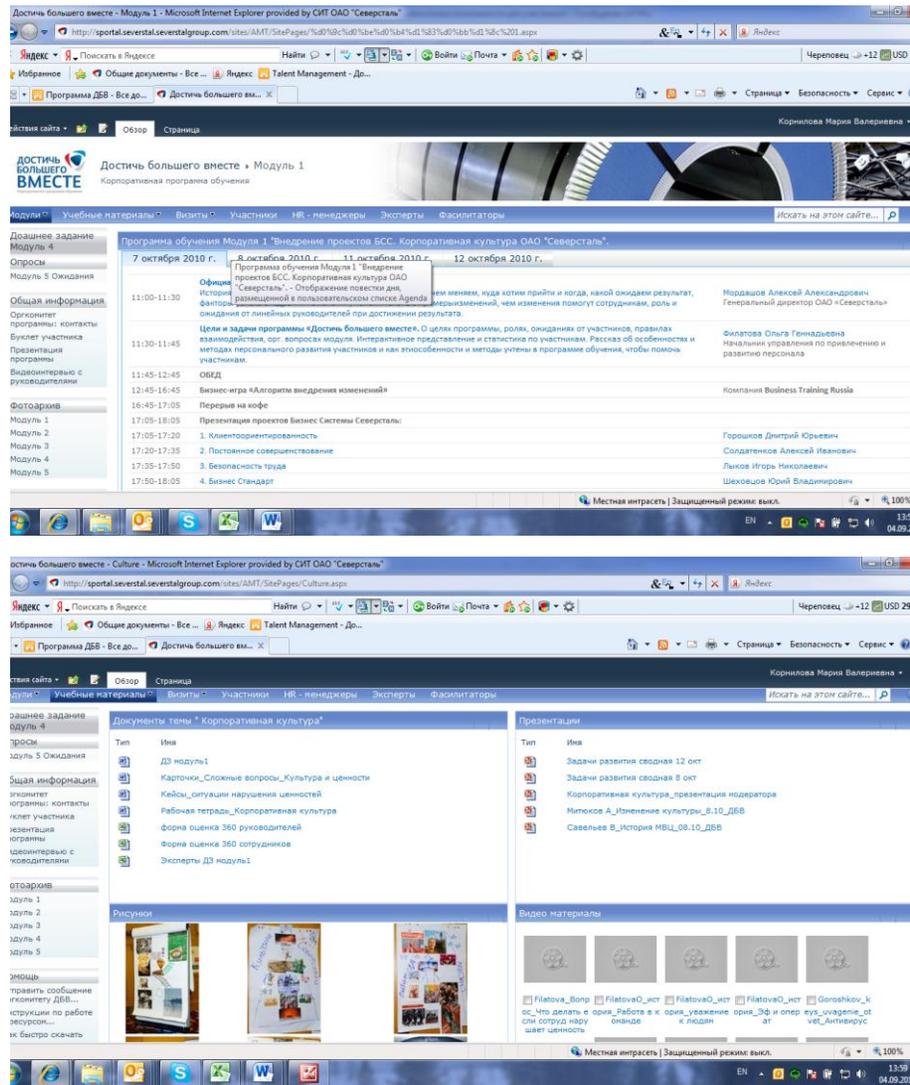
- Обмен информацией, опытом, рассказ об изменениях
- Встреча с руководителями проектов, лидерами компании
- Обучение на актуальную тему (например, «Remote Management»)
- Мотивация и вовлечение



### Продолжение программы командировок по обмену опытом

- Расширить понимание бизнеса/производственной цепочки, представление о внутренних клиентах
- Обменяться опытом внедрения БСС
- Налаживание контактов и возможностей общения между дивизионами/бизнес единицами
- Обратная связь (вертикальная, горизонтальная)

# Портал участников программы «Достичь большего вместе»



Какие **возможности** портал дает участнику:

- в любой момент времени через Интранет можно оперативно получить доступ ко всем материалам программы (просмотреть, скачать, добавить);
- календарь мероприятий служит напоминанием о важных датах;
- легко найти контакты всех участников, экспертов, организаторов программы;
- задать вопрос и получить консультацию эксперта по теме модуля или по выполнению домашнего задания;
- задать вопрос оргкомитету программы;
- принят участие в опросе, высказав свое мнение, которое будет учтено при организации очных встреч и формировании содержания модулей;
- поучаствовать в обсуждениях на форумах;
- посмотреть и скачать понравившиеся фотографии из фотоархива;
- создать свой сайт, чтобы обсуждать интересные вас вопросы.

## Внутренние проблемы/препятствия в ходе реализации

1. **Очень сложно собрать вместе ключевых производственников одновременно.** Производство встанет. Если не собирать, то невозможно достичь ожидаемого эффекта от программы. **Решение:** разделить 300 человек на 2 группы и приглашать с интервалом в 1-2 дня. Это также позволило сократить затраты на привлечение тренеров;
2. **Сложно поддержать интерес топ менеджеров к программе после прохождения пилота.** **Решение:** делаем календарь посещений заранее за год и информируем руководителей, напоминаем за 2-3 недели перед модулем. Имеем несколько вариантов спикеров на одну тему, организуем ВКС, делаем видеозаписи выступлений, передаем вопросы участников, публикуем на портале программы ответы. Благодарим выступающих, пишем о них в корпоративных СМИ, дарим подарки;
3. **Сложно в короткие сроки обучить большое количество сотрудников (делать несколько волн одновременно) и при этом сохранить качество обучения.** Для достижения целей трансформации организации требуется обучение в короткие сроки. Ресурсов внутренних тренеров не хватает. **Решение:** отобрали из 300 – 15 тренеров, в т.ч. по ценностям компании, сделали для них программу адаптации в компанию, обучили корпоративным инструментам, отслеживаем проведение внутренними тренерами каждого модуля, даем обратную связь, заменяем, если необходимо, сплавиваем команду внешних тренеров.
4. **Сложно работать с подрядчиками.** Они не могут в очень короткие сроки разработать программы под нашу специфику. **Решение:** делаем разработку концепции сами, отдаем на проведение подрядчикам универсальные темы, шоу программы, и т.д.

## Отзывы о программе «ДБВ»

### **Петрович Владимир Павлович, г. Волгоград**

Одно из самых очевидных уникальных достижений для меня было то, что впервые за всю историю работы в компании я имел возможность общения с таким количеством руководителей Северстали, работающих в разных дивизионах и регионах, услышать их мнение по абсолютно всем вопросам как производственной, так и социальной жизни. Возможность общения в разных аудиториях и смена команд каждый раз подталкивала к формированию навыков очень быстрой адаптации, в сжатые сроки формировать коллектив - команду, а возможность неформального общения расширяла границы обсуждаемых проблем. Я очень отчетливо почувствовал и осознал себя игроком огромной команды – Северсталь. Что касается более практической, прикладной стороны программы, то очень доступно с обсуждением в группах были доведены важные знания по управлению персоналом, проекты БСС, принятие решений. Наверное, каждый из участников программы может сказать, что какие-то темы нам были знакомы по предыдущим программам, но отличие этой программы, что мы шаг за шагом, обсуждая и проецируя на свои подразделения, охватили весь основной арсенал инструментов и знаний, необходимых руководителю в ежедневной работе.

### **Куплин Сергей Михайлович, г. Череповец**

Появилось более серьезное и осознанное отношение к ценностям компании, уверенность в правильности своих действий, единая и понятная стратегия становления и развития коллектива. Появилось понимание - что нужно изменить и способность управлять изменениями, усовершенствование навыков взаимодействия и управления подчиненными, подбором персонала, планированием и организацией труда, правовых и административных рычагов управления, принятие и реализация управленческих решений в плане, клиентоориентированности, безопасности, командной работы, повышения эффективности и оперативности, уважения к людям, решения конфликтных ситуаций, мотивации персонала.

### **Верхошинцев Владислав Анатольевич, г. Костомукша**

Обучение по программе дало мне очень многое: главное - ясна роль руководителя в управлении изменением, преодолении сопротивления. Роль руководителя в формировании, развитии и управлении командой. Очень ценными считаю знания относящиеся к персоналу от найма, адаптации до использования потенциала сотрудников, согласно их типу и ролям. Но самым важным считаю осознание своей принадлежности к Большой семье «Северстали» и причастности к выполнению по-настоящему серьезной задачи – внедрению Бизнес системы «Северстали». Не могу сказать, что все, услышанное на ДБВ было для меня впервые, но то, что теперь мои знания стали более систематизированы и более применимы практически – это точно!

## Награда программы «ДБВ»



Корпоративная программа «Достичь большего вместе» уже признана деловым сообществом.

В 2011 году проект получил престижную премию «Trainings INDEX» в номинации **«Эффективное решение в области обучения, развития и повышения результативности персонала»**.