



ОБЪЕДИНЕННАЯ  
ДВИГАТЕЛЕСТРОИТЕЛЬНАЯ  
КОРПОРАЦИЯ

# Интегрированные кадровые технологии подготовки и развития персонала промышленного предприятия авиационной отрасли

 **КЛИМОВ**  
ОБЪЕДИНЕННАЯ ДВИГАТЕЛЕСТРОИТЕЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ

---

Санкт-Петербург  
2013

## Пояснительная записка

ОАО «Климов» — ведущий российский разработчик газотурбинных двигателей. Входит в состав Объединенной двигателестроительной корпорации (ОАО УК «ОДК»). Является членом Союза машиностроителей России.

Занимается разработкой, сопровождением серийного производства и сервисным обслуживанием двигателей для большинства вертолетов марки «Миль» и «Камов», реактивных двигателей для истребительной авиации.

Располагая собственным конструкторским бюро, производственной и экспериментальной базами, компания является разработчиком газотурбинных двигателей полного цикла: от осевой линии до сертификации.

ОАО «Климов» выполняет весь комплекс работ по созданию опытного образца двигателя в соответствии с требованиями заказчика. Разрабатывая и создавая все необходимое для эффективной и надежной работы двигателя, «Климов» обеспечивает поддержку своей продукции на всех этапах ее жизненного цикла.

В рамках Стратегии развития авиационной промышленности РФ ОАО «Климов» реализует проект «Петербургские моторы», который предусматривает создание суперсовременного конструкторско-производственного комплекса (КПК). Одновременно с реализацией программы "Импортозамещение" (освоение серийного производства двигателей ТВ3-117/ВК-2500) проект позволит обеспечить независимость российской отрасли вертолетостроения от зарубежных производителей двигателей и их комплектующих, и создать в Санкт-Петербурге центр газотурбинного двигателестроения мирового уровня.

Специалисты ОАО «Климов» по праву считаются одними из самых квалифицированных, подготовленных и опытных в отрасли. Для того чтобы поддерживать необходимый для развития авиационного двигателестроения уровень компетенций, предприятие регулярно, системно обучает свой персонал.

На предприятии создан внутренний учебный центр, который организует все виды обучения, необходимые для развития персонала промышленного предприятия.

Новые задачи, стоящие перед авиационной отраслью, авиационным двигателестроением, требуют от персонала новых компетенций. Эти компетенции стоят на грани инженерных и управленческих знаний.

Для формирования и развития этих компетенций требуются инновационные, интегрированные кадровые технологии.

Одну из таких технологий – технологию выращивания (выращивания) менеджеров - GMT (Growing Managers Technology) активно используют в ОАО «Климов».

Технология реализуется совместно с Санкт-Петербургским государственным политехническим университетом (СПбГПУ) и консалтинговой компанией GBC (г. Санкт-Петербург) в проекте подготовки кадрового резерва руководителей предприятия. На предприятии проект подготовки кадрового резерва по технологии GMT получил название «Зажги звезду!».

Данный проект реализуется в ОАО «Климов» в рамках переподготовки специалистов для инновационных предприятий Санкт-Петербурга.

### **Общая характеристика проекта «Зажги звезду!»**

Цель проекта: подготовка кадрового резерва руководителей, способных управлять разными проектами на промышленном предприятии авиастроительной отрасли.

Задачи:

1. Развитие у резервистов (далее – стажеров) навыков управления проектами (понимание проектной деятельности, умение разработать и внедрить финансовую, техническую и организационную модели проекта);
2. Развитие навыков управления рабочей группой, навыков реализации проекта;
3. Развитие управленческого мышления стажеров;
4. Развитие наставничества как технологии сохранения преемственности знаний на предприятии;
5. Развитие у участников проекта компетенции «управление знаниями».
6. Апробация и формализация технологии GMT и модели DMT-встреч.

Результат проекта:

1. Реализованные, экономически выгодные для предприятия проекты стажеров.
2. Пул специалистов, умеющих работать с проектами (реализовывать и управлять ими).
3. Специалисты с квалификацией, подтвержденной дипломами о переподготовке.
4. Подготовленные, обученные наставники, умеющие передавать знания.
5. Формализованные знания, собранные в ходе учебного проекта и размещенные на сервере и доступные всем работникам предприятия.

Администрирование проекта осуществляет учебный центр (УЦ) предприятия.

### **Суть проекта, порядок его организации, условия и итог:**

Пара «наставник-стажер» в течение 6-9 месяцев реализует экономически выгодный для предприятия проект.

Учебный центр инициирует начало проекта (служебные записки на имя руководителей функциональных структурных подразделений, оповещение работников через информационные стенды, e-mail рассылки).

Отбор группы участников осуществляет УЦ предприятия совместно с руководителями подразделений. Учебный центр проводит предварительный отбор желающих, разъясняет суть проекта, условия его прохождения, ответственность сторон (договор «предприятие-работник») в данном проекте. Окончательное решение об участии работников в проекте «Зажги звезду!» принимает руководитель подразделения, о чем уведомляет УЦ служебной запиской, в которой указаны Ф.И.О. пары «наставник-стажер», их должность, тема проекта.

Стажеры отбираются из числа молодых перспективных работников с высшим образованием и опытом работы в должности от 2-х лет. Наставники – опытные профессионалы в своей сфере деятельности, чей опыт и знания жизненно необходимы предприятию. Участники и темы проектов 2009-2013 учебных годов представлены в *Приложении 1*.

Так как проект проходит в рамках переподготовки специалистов для инновационных предприятий Санкт-Петербурга, он подразумевает проведения цикла занятий по проектному управлению, проводимых преподавателями университета (СПбГПУ) и приглашенными консультантами. Занятия по программе идут во вне рабочее время не реже 2-х раз в неделю по 3-4 учебных часа в день. Не менее 10 учебных часов в месяц запланировано на совместную работу наставника и стажера, направленную на реализацию конкретного проекта. По дополнительному расписанию проходят при наблюдателях часовые ДМТ-встречи наставников и стажеров.

Закончив обучение и сдав квалификационную работу, стажеры получают диплом СПбГПУ о переподготовке с правом ведения деятельности в сфере управления проектами.

Тему проекта определяет руководство того подразделения, которое направляет пару на обучение. Тема увязана с конкретными улучшениями/изменениями в подразделении (на предприятии) на конкретных рабочих местах в конкретных процессах.

В случае, если по окончании этапа исследования проект представляется нерентабельным или неактуальным, руководство предлагает другую тему (не позднее 4-х месяцев с начала обучения).

Для того чтобы стажеры в ходе учебного проекта могли выполнить поставленные перед ними задачи, Учебный центр регулярно моделирует определенные условия и ситуации:

### **1. Оценочные процедуры для стажеров и наставников**

- на входе в проект «Зажги звезду!» оценка на наличие требуемых компетенций;
- в ходе проекта - на предмет отслеживания динамики развития требуемых компетенций;
- на выходе из проекта, после его защиты – оценка по компетенциям.

С учетом действующей на предприятии оценки персонала по компетенциям, сформирована модель компетенций для оценки стажеров (*Приложения 2; 2а, рис.1*), с описанием поведенческих проявлений по каждой компетенции и уровню ее проявления (*Приложение 2б*).

Оценка стажеров в ходе проведения проекта проведена на основании модели компетенций по методу 360 градусов. Стажера оценивал непосредственный руководитель, наставник, эксперт + самооценка стажера.

По результатам процедуры оценки проводится сессия обратной связи для каждого участника проекта.

Все оценочные процедуры оформляются документально и являются основанием для создания прогнозных характеристик на стажеров.

**2. Планы профессионального развития** – планы разрабатываются с учетом проведенных оценочных процедур и определенных по ним разрывов в уровнях компетенций. Зоны развития стажеров показаны в Приложении 3., рис.2, рис.3.

**3. Контрольные точки проекта** – встречи участников проекта, позволяющие отработать навыки презентации, аргументации, контролировать ход проекта. Уровень слушателей меняется по мере развития учебного проекта:

- 1 контрольная точка проходит при участии наставников, стажеров, специалистов УЦ,
- 2 контрольная точка – приглашаются эксперты и непосредственные руководители,
- 3 контрольная точка – стажеров заслушивает экспертный совет или НТС,
- 4 контрольная точка - защита проектов происходит перед ТОП Менеджерами предприятия и ГАК СПбГПУ.

В ходе работы над своим проектом стажеры создают рабочие

группы, планируют, организуют и контролируют их деятельность, согласовывают документацию по проекту, привлекают к проекту необходимые ресурсы о чем, в том числе, докладывают на каждой контрольной точке.

**4. DMT-встречи** (Do Manage Think – развитие управленческого мышления) – способ взаимодействия пары «наставник-стажер», способствующий развитию управленческого мышления как стажера, так и наставника. DMT-встречи построены по технологии коуч-встреч и способствуют конструктивному взаимодействию наставника и стажера, а также позволяют стажеру развивать навыки взаимодействия между руководителем и подчиненным. Инструменты DMT-встреч – это рациональные методы (вопросы) и методы анализа (группировка, выборка, сравнение и пр.).

Порядок проведения DMT-встреч определяется графиком, который составляется Учебным центром. Каждая DMT-встреча проводится в присутствии наблюдателя, закрепленного за парой. Технология проведения DMT-встреч и необходимые для оценки встречи бланки представлены в *Приложении 4, рис.4, рис.5, рис.6, табл.1.*

**5. Внутренний рейтинг участников.** За каждое учебное задание участники получают баллы, итоги подводятся ежемесячно специалистами УЦ, участники оповещаются о результатах рейтинга по e-mail; в ходе рейтинга оценивается не только стажер, но пара «наставник-стажер»; в ходе проекта культивируется мысль, что реализация проекта – это дело пары специалистов, а не только стажера. Критерии оценки стажеров и итоговая рейтинговая таблица представлены в *Приложениях 5, табл.2; 5а, табл.3.*

В ходе обучения участники помимо занятий по управлению проектами получают ряд консультаций по запросу (их организует УЦ), все учебные материалы размещаются на сервере 60, папка Education. Лица, по каким-либо причинам отсутствовавшие на занятиях, могут самостоятельно изучить материал пропущенных занятий.

#### Вовлеченный персонал:

В учебный проект вовлечены различные категории персонала, что способствует формированию лояльности персонала к предприятию в целом, большей информированности о деятельности не только своего подразделения, но и всего предприятия, корпорации, авиастроительной отрасли, формированию предпринимательского менталитета (предприимчивость, изобретательность, финансовый расчет, результативность деятельности, синергия усилий для достижения цели), командной сплоченности и ответственности за качество управленческих процессов.

## **Категории персонала предприятия, вовлеченные в проект «Зажги звезду!»:**

1. Руководители
  - Руководители подразделений<sup>1</sup>
  - непосредственные руководители
2. Специалисты предприятия
  - эксперты<sup>2</sup>
  - участники рабочих групп
  - наблюдатели (УЦ)
  - «оценщики» (УЦ)
3. Рабочие
  - участники рабочих групп.

Матрица ответственности вовлеченного в проект «Зажги звезду!» персонала представлена в Таблице 4.

## **Использование технологии GMT в проекте подготовки кадрового резерва «Зажги звезду!» позволило:**

**1. вырастить своих «звезд», готовых вести предприятие к новым свершениям, используя опыт и знания лучших специалистов предприятия (в данном проекте - наставников);**

**2. выявить наиболее активную, инициативную молодежь и предоставить ей возможности профессионального и управленческого роста через реализацию конкретного, значимого для предприятия проекта;**

**3. поднять статус наставника, определив четко цели наставничества на предприятии на данном этапе его развития.**

---

<sup>1</sup> Функциональное структурное подразделение:

- ИЦ
- Дирекция по производству
- Дирекция службы качества
- Дирекция по экономике и финансам
- Дирекция по персоналу
- прочие службы

<sup>2</sup> Эксперты – ведущие специалисты и руководители предприятия, знающие предметную область проекта стажеров.

Задача экспертов в ходе обсуждения проекта найти его слабые места, получить аргументированные ответы от стажеров на свои вопросы. Участие экспертов в обсуждении проектов позволяет своевременно проводить корректирующие действия по проекту.

Находят экспертов и приглашают их к обсуждению проекта сами стажеры по согласованию со своим наставником.

# Приложения

Приложение 1.

## Участники и темы проектов 2009-2013 уч.г. <sup>3</sup>

№	Стажер, должность	Наставник, должность	Тема проекта	Карьерные итоги
<b>1-я группа</b>				
<b>1</b>	ведущий специалист	зам. директора программ ТВД по перспективным газотурбинным двигателям	Оптимизация бизнес-процесса «жизненного цикла» договора НИОКР.	Рекомендован к руководству проектами. Отмечается такая компетенция как высокое качество работы, развитое на уровне мастерства.
<b>2</b>	начальник УППД	менеджер проекта	Внедрение планирования диспетчеризации производства в M.Project по программам НИОКР и выпуске серийной продукции.	Главный менеджер по планированию – начальник отдела. Кадровый резерв – начальник производства
<b>3</b>	начальник металлургического комплекса	менеджер проекта	Освоение прогрессивного технологического процесса изготовления трубопроводов изделий ТВЗ-117, ВК-2500 с законцовками, образованными высадкой.	Начальник МОЗК
<b>4</b>	ведущий	начальник отдела	Организация процесса	Является активным наставником,

<sup>3</sup>Информация предоставлена с учетом Федерального Закона «О защите персональных данных»



	специалист по сборке и испытаниям	перспективных проектов	изготовления опытного образца двигателя с изготовлением материальной части по кооперации (по аутсорсингу).	экспертом в проектах стажеров, консультантом
<b>5</b>	главный технолог	начальник технологического отдела КМО, зам. главного технолога	Разработка мероприятий по совершенствованию системы технологической подготовки компании, основных на принципах бережливого производства.	Переведен в производство на должность помощника директора по производству и кооперации
<b>6</b>	И.о. главный металлург	главный специалист по металлургии	Исследование технологий литья и опробование инновационной технологии разработки и изготовления литейных форм на ОАО «КЛИМОВ».	Главный металлург
<b>7</b>	инженер – эколог 1 кат.	начальник управления технического надзора	Оптимизация деятельности в области производственного экологического контроля.	Ведущий инженер-эколог (аттестация)
<b>8</b>	инженер - химик	начальник аналитической лаборатории санитарно-промышленного контроля	Повышение эффективности СМК АЛСПК.	инженер-химик 2-й категории.
<b>9</b>	инженер 1 кат.	ведущий специалист по сварке, руководитель группы	Оптимизация термообработки сплава ЖС32.	Защищена диссертация по теме проекта
<b>10</b>	инженер по качеству 2 кат.	главный специалист по управлению систем качества	Оценка возможности и разработка рекомендаций по внедрению процессного подхода в ремонтном производстве.	Инженер по качеству 2 категории.

<b>11</b>	техник	инженер по качеству 1 кат.	Разработка «Руководства по качеству» с учетом требований ГОСТ Р ИСО серии 9000 и ГОСТ РВ 15.002-2003.	Рекомендовано поступление в ВУЗ
<b>12</b>	контролер станочных и слесарных работ 6 разряда	начальник БТК	Оценка степени влияния установленных требований по контролю и соблюдению технологической дисциплины (ТД) на стабильность и качество изготовления продукции.	контролер станочных и слесарных работ 6 разряда
<b>13</b>	специалист 2 кат.	главный менеджер	Разработка системы работы с эксплуатантами на примере заявки по направлению инжиниринга.	
<b>14</b>	специалист	главный менеджер	Разработка системы взаимоотношений заказчиков и эксплуатантов с ОАО «Климов»	Специалист АИД.
<b>15</b>	ведущий специалист-руководитель группы	Директор Учебного центра	Модель управления развитием компетенций сотрудников ОАО «Климов»	
<b>16</b>	специалист	методист	Разработка элементов системы управления знаниями на предприятии	
<b>17</b>	специалист	ведущий специалист	Организация и продвижение образовательной услуги	Ведущий специалист – руководитель группы целевой подготовки (расширение функций)
<b>18</b>	ведущий программист систем двигателя	Директор программ САУ	Разработка схем и процессов взаимодействия.	

<b>2-я группа</b>				
19	инженер	начальник ИЦЗЛ	«Организация управления системой технической документации в соответствии с требованиями ISO 9001-2008 и ГОСТ Р ИСО 17025-2003»	Инженер 2 категории
20	инженер-технолог 1-й кат.	технический директор	Разработка и внедрение методики определения необходимого количества оборудования по аналитической базе маршрутных технологий для проекта "Реконструкция и техническое перевооружение научно-производственной базы для разработки и выпуска газотурбинных двигателей на площадке №3 ОАО "Климов"	Заместитель технического директора по подготовке и обеспечению испытаний.
21	инженер-технолог 2-й кат.	ведущий инженер-технолог	«Разработка и внедрение технологии изготовления топливного коллектора изделия 78 на основе применения оборудования с ЧПУ, позволяющего сократить производственные затраты при изготовлении форсунок»	Увеличился уровень сложности выполняемых задач.
22	специалист УЦ	ведущий специалист УЦ	«Организация целевой подготовки на промышленном предприятии»	Ведущий специалист, Новое направление деятельности, новые функции
23	инженер 3-й кат.	инженер-технолог 1-й кат. – и.о. начальника	«Разработка и внедрение электронной системы контроля	Инженер-технолог 2 категории (аттестация)

		ОТО	выполнения технологической подготовки производства»	
24	инженер-технолог	начальник бюро по подготовке и сопровождению испытаний	«Оптимизация технологического процесса испытаний в целях минимизации затрат испытательного комплекса»	
25	инженер-технолог 2-й кат.	ведущий специалист по сборке и испытаниям	«Оптимизация процессов сборки роторов изделий опытного производства»	
26	менеджер	ведущий специалист по автоматизированному документообороту	«Разработка методики внедрения системы электронного документооборота на ОАО «Климов»	
27	инженер	начальник ОТД	«Электронный архив документации»	
28	инженер по качеству	зам. главного контролера	«Оптимизация контроля качества продукции в условиях перехода от опытного производства к серийному»	Инженер по качеству 2 категории
29	инженер-конструктор 3-й категории	ведущий инженер-конструктор	«Повышение эффективности разработки камер сгорания турбореактивных двигателей за счет использования современных методов проектирования»	Инженер-конструктор 2 категории (аттестация)
30	инженер-конструктор	ведущий инженер-конструктор	«Применение современных технологий при создании электрооборудования АТТД»	Инженер-конструктор 3 категории (аттестация)
<b>3-я группа</b>				
31	Инженер-технолог 3 кат. (СГТ)	ведущий инженер-технолог	Разработка и внедрение технологии изготовления трубопроводов на	Инженер-технолог 1 кат.

			основе применения оборудования с ЧПУ.	
32	Инженер-технолог 3 кат. (СИК)	-	Оптимизация технологии проверки соосности опор двигателя ВК-2500.	преподаватель внутреннего обучения
33	Инженер-технолог (СГТ)	начальник отдела по сервису и сопровождению ремонта	Сокращение трудоемкости и срока га узлов двигателей ТВЗ-117.	Инженер-технолог 3 категории (аттестация) Наставник в проекте «Зажги звезду!» 2013
34	менеджер проекта (служба продаж сервиса)	Вед.инженер по летным испыт.и экспл.авиац.двиг.	Создание методики разработки и внедрения в эксплуатацию Интерактивной электронной технической документации на примере Иллюстрированного каталога ДСЕ для двигателей семейства ТВЗ-117.	Проект не защищен.
35	Ведущий специалист-методист (УЦ)	ведущий специалист (АУЦ)	Обеспечение качества учебного процесса в АУЦ "Климов" через формирование преподавательского состава.	
36	Механик (ЭК)	Начальник эксплуатационно-механического управления - главный механик	Повышение эффективности работы оборудования ОАО "Климов" путем применения инструментов бережливого производства.	Наставник в проекте «Зажги звезду!» 2013
37	Специалист (УЦ)	Ведущий специалист по автоматизированному документообороту	Создание учебного корпоративного портала на ОАО "Климов".	специалист 2 категории, расширение функций, Новые проекты (подготовка в качестве инструктора бережливом производстве)

<b>4-я группа</b>				
38	инженер-программист 3 кат. Дирекции программ САУ	менеджер проектов-зам.рук.ПБ Дирекции программ САУ	Разработка проекта программного обеспечения блока управления и контроля газотурбинного двигателя	
39	ведущий конструктор КБ-7	главный научный сотрудник КБ-7	Формирование оптимального распределения коэффициента избытка воздуха в форсажной камере и поддержание его постоянным в зависимости от высоты и скорости полета.	
40	инженер по испытаниям СИК	Зам.начальника комплекса-заместитель участка испытаний СИК	Оптимизация процессов прохождения документооборота в СИК при испытания серийного двигателя в КПК	
41	инженер-технолог СГТ	ведущий инженер-технолог СГТ	Подготовка производства и изготовление полуфабрикатов листовых сварных деталей с применением технологии лазерной резки для двигателя ВК-2500	
42	инженер-технолог СГТ	инженер-технолог СГТ	Оптимизация процесса изготовления корпусных конструкций изделия ВК-2500, имеющих в своем составе кольцевые швы.	
43	Инженер ЭК	Механик ЭК	Управление ремонтом и обслуживанием оборудования ОАО "Климов" путем внедрения информационной ситемы 1-С:ТОиР.	

44	менеджер ОППС	начальник ОППС	Вовлечение персонала в процесс постоянного совершенствования производственной системы предприятия (ЛИН-технологии)	
45	техник 1 кат. Службы зам.тех.дир.	ведущий инженер-технолог СГТ	Создание универсальной системы отбора проб воздуха для испытательных стендов ОАО "Климов".	
	инженер по нормированию труда УППД	ведущий специалист ИЦ (ОКБ ОКП)	Оптимизация процессов планирования и контроля за счет совершенствования нормирования труда на предприятии.	
46	инженер по испытаниям СИК	инженер по испытаниям СИК	Строительство и ввод в эксплуатацию испытательных стендов на участке испытаний двигателей СИК.	
47	Ведущий специалист Управления внешней кооперации	ведущий экономист - руководитель группы	Оптимизация себестоимости ремонта по элементам затрат в условиях линии ремонта.	
48	Менеджер по планированию УППД		Планирование и учет изделий КП САУ	
49	инженер-технолог 2-й категории СИК	ведущий специалист АУЦ	Разработка учебно-методического комплекса по ремонту двигателя ТВЗ-117 и его модификаций	
50	инженер СИК	ведущий специалист АУЦ	Разработка учебно-методического комплекса по ремонту двигателя ВК-2500 и его модификаций	

51	Специалист (канцелярия)	Ведущий инженер- программист	Внедрение на предприятии системы электронного документооборота	
52	старший библиотекарь	директор УЦ	Перевод научно-технической библиотеки предприятия в электронный формат	



**МОДЕЛЬ компетенций стажера  
на выходе из проекта**

№ п/п	Компетенция	Краткое описание	Уровень некомпетент- ности <b>D</b>	Уровень начального/ развития <b>C</b>	Уровень базовый/ опыта <b>B</b>	Уровень высокой компетентности <b>A</b>
1	Понимание бизнеса	- Понимание взаимосвязи всех частей бизнеса, их роль и влияние на результаты работы предприятия - Способность видеть работу организации целиком и свое место в ней			<b>X</b>	
2	Умение анализировать информацию	- Способность быстро проанализировать новую информацию - Умение выделить причинно-следственные связи - Умение выделить суть, расставить приоритеты				<b>X</b>
3	Навыки планирования и организации работы	- Планирует свою деятельность в соответствии с целями и задачами. Выделяет приоритеты. - Оптимально рассчитывает необходимые ресурсы - Обеспечивает контроль промежуточных и финальных результатов			<b>X</b>	
4	Умение принимать решения	- Способность оценки ситуации, прогнозирования существующих возможностей и угроз проекта - Способность к оценке последствий принимаемых решений и ответственности за их исполнение. - Способность принимать решения в условиях дефицита			<b>X</b>	

		времени и информации				
5	Лидерские качества	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Берет на себя роль лидера в команде или в группе людей.</li> <li>- Умеет взять ответственность за других</li> <li>- Добивается уважения и признания со стороны членов команды</li> <li>- Устойчив к давлению</li> </ul>				<b>X</b>
6	Организаторские способности	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение организовать работу группы (коллектива)</li> <li>- Умение контролировать результат работы группы</li> <li>- Умение получать и давать обратную связь</li> </ul>				<b>X</b>
7	Коммуникация	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Умение устанавливать и поддерживать контакты с партнерами по взаимодействию</li> <li>- Умение аргументировано, четко и убедительно излагать свою точку зрения</li> <li>- Эффективно слушает собеседника, проясняет его потребности и интересы</li> </ul>				<b>X</b>
8	Стремление к результату	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Верит в успех, ориентирован на результат</li> <li>- Чувствует ответственность за результат</li> <li>- Не требует жесткого контроля за процессом работы со стороны руководства</li> <li>- Повышает способность к самоконтролю</li> </ul>				<b>X</b>
9	Стремление к развитию	Открыт новому опыту, способен развиваться				<b>X</b>

		<b>Уровни</b>	<b>Поведенческие проявления</b>
<b>A</b>	3	Уровень высокой компетентности	Предполагает высокую степень развития компетенции. Работник проявляет компетенцию <b>в нестандартных или сложных ситуациях</b>
<b>B</b>	2	Уровень базовый / опыта	Означает, что данная компетенция присутствует в полном объеме. Работник эффективно проявляет компетенцию <b>во всех базовых</b> рабочих ситуациях.
<b>C</b>	1	Уровень начальный / развития	Означает, что работник находится в процессе освоения данной компетенции. Он понимает ее важность, однако не в полной мере проявляет компетенцию в практической работе
<b>D</b>	0	Уровень некомпетентности	Означает, что работник не владеет компетенцией, не понимает ее важности, не пытается ее применять и развивать.

### МОДЕЛЬ компетенций стажера на выходе из проекта подготовки кадрового резерва «Зажги звезду!»



Рис.1 Модель компетенций стажера на выходе из проекта подготовки кадрового резерва «Зажги звезду!»

**Описание поведенческих проявлений для модели компетенций стажера**

**1. Понимание бизнеса**

<b>A</b> (уровень высокой компетентности)	<b>B</b> (уровень базовый/опыта)	<b>C</b> (уровень начальный/ развития)	<b>D</b> (Уровень некомпетентности)
<p>Систематизирует информацию о состоянии рынка, прогнозирует тенденции его рынка. Оценивает, как они могут влиять на деятельность предприятия. Понимает отраслевую специфику и особенности всех ключевых бизнес-процессов предприятия и взаимосвязи между ними</p>	<p>Целостно видит бизнес-процессы предприятия и взаимосвязи между ними. Видит основные факторы эффективности и «узкие места» во взаимодействии бизнес-функций. Прослеживает ситуацию в долгосрочной динамике.</p>	<p>Понимает, какие бизнес-связи решает его подразделение. Задачи остальных подразделений представляет в общем виде. Не стремится разобраться в их взаимосвязях.</p>	<p>Не интересуется бизнес-процессами предприятия, не интересуется ролью предприятия на рынке в целом. Мыслит сугубо в рамках своих обязанностей.</p>

**2. Умение анализировать информацию**

<b>A</b> (уровень высокой компетентности)	<b>B</b> (уровень базовый/опыта)	<b>C</b> (уровень начальный/ развития)	<b>D</b> (Уровень некомпетентности)
<p>Быстро «думает», собирает необходимую информацию, анализирует предложенную задачу, выявляет в ней суть. Просчитывает варианты решений, моделирует развитие событий вплоть до достижения конечного результата.</p>	<p>Успешно анализирует разноплановую информацию. Отделяет главное от второстепенного, верно оценивает значимость информации. Делает логичные выводы.</p>	<p>Успешно анализирует небольшие объемы разноплановой информации. Ошибается в оценке значимости информации. Делает поверхностные и/или недостаточно логичные выводы.</p>	<p>Мыслит хаотично. Делает нелогичные, противоречивые выводы. Оперировать отдельными фактами, «вязнет в деталях».</p>

### 3. Навыки планирования и организации работы

А (уровень высокой компетентности)	В (уровень базовый/опыта)	С (уровень начальный/ развития)	D (Уровень некомпетентности)
<p>При планировании четко расставляет приоритеты в своей работе и работе команды, обеспечивает эффективную координацию. Под каждый этап четко планирует и распределяет необходимые ресурсы. Контролирует выполнение, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.</p>	<p>Умеет самостоятельно и эффективно планировать работу, поставить цели, учитывает необходимые ресурсы. Организует контроль промежуточных и итоговых результатов. Ориентирован на построение долгосрочных планов.</p>	<p>Не всегда учитывает, какие ресурсы требуются для реализации плана. При планировании либо не учитывает возможной нехватки ресурсов, либо закладывает избыточные (перестраховывается). Частично координирует работу, упускает из внимания ряд процессов. Контролирует конечный результат, упуская промежуточный контроль.</p>	<p>Двигается к цели без плана, по наитию. Отсутствует контроль и анализ работы. Не умеет правильно использовать рабочее время и выстраивать последовательность своих действий. Контролирует исполнение от случая к случаю.</p>

### 4. Умение принимать решения

А (уровень высокой компетентности)	В (уровень базовый/опыта)	С (уровень начальный/ развития)	D (Уровень некомпетентности)
<p>Готов принимать решения в сложных ситуациях, даже если эти решения выходят за рамки его полномочий, но способствуют достижению общих целей. Принимаемые решения всегда отличаются глубиной и точностью в любой ситуации. Результаты решений приносят заметный</p>	<p>Готов принимать решения в сложных ситуациях, даже если эти решения выходят за рамки его полномочий, но способствуют достижению общих целей. Принимаемые решения отличаются взвешенным подходом, всегда своевременны, результаты решений лучше ожидаемых</p>	<p>Готов принимать решения только в рамках своих полномочий. Решения принимаются своевременно, результаты принятых решений соответствуют ожидаемым.</p>	<p>Решения принимаются без учета обстоятельств, в эмоциональном порыве, либо всячески избегает принимать решения. Не принимает на себя ответственность за принятые решения. Результаты принятых решений приводят к отрицательным результатам</p>

положительный эффект на уровне всей компании.			
<b>5. Лидерские качества</b>			
<b>A</b> (уровень высокой компетентности)	<b>B</b> (уровень базовый/опыта)	<b>C</b> (уровень начальный/ развития)	<b>D</b> (Уровень некомпетентности)
Харизматический (прирожденный) лидер; в любом коллективе (группе) быстро и естественно берет на себя роль лидера вне зависимости от административного статуса.	Находит верные подходы к различным людям. Добивается принятия другими своих идей. Способен проявить себя в ситуации отсутствия более сильного лидера. Обладает авторитетом, который позволяет ему эффективно взаимодействовать с людьми. Влияет на окружающих, используя как формальные рычаги, так и свои личные качества.	Влияет на других, преимущественно апеллируя к существующим нормам и опираясь на формально-административные рычаги. Способен заручиться поддержкой при изначально позитивном отношении окружающих и благоприятной внешней ситуации.	Не пользуется авторитетом коллег, избегает лидерства, сам является объектом влияния
<b>6. Организаторские возможности</b>			
<b>A</b> (уровень высокой компетентности)	<b>B</b> (уровень базовый/опыта)	<b>C</b> (уровень начальный/ развития)	<b>D</b> (Уровень некомпетентности)
Эффективно организует выполнение задач, четко разъясняет цели и пути их достижения. Создает систему контроля по ключевым показателям эффективности	Организует работу группы так, чтобы было возможно достигнуть конечного результата. Контролирует выполнение, анализирует ошибки и показывает пути их устранения.	Стремится организовать согласованную работу участников, однако не всегда успешно. Не разработана система контроля и анализа работы.	Работа не организована, ограничивается разрозненными поручениями. Пускает работу «на самотек».

### 7. Коммуникация

A (уровень высокой компетентности)	B (уровень базовый/опыта)	C (уровень начальный/ развития)	D (Уровень некомпетентности)
<p><u>В дополнение к уровню C</u> Устанавливает доверительные отношения с людьми любого типа и статуса. Умело адаптирует свой стиль взаимодействия под особенности любой аудитории, приводит разнообразные аргументы. Конструктивно отстаивает свое мнение даже перед враждебно настроенным оппонентом.</p>	<p>Находит подход к различным типам собеседников, устанавливает с ними контакт. Точно знает, что хочет донести до аудитории, говорит по существу. Ясно излагает свои мысли, находит точные формулировки. Структурирует информацию по приоритетности. Внимательно слушает собеседника. Проясняет позиции и выявляет потребности других.</p>	<p>Находит подход только к конструктивно настроенным собеседникам. Выстраивая отношения с окружающими, обеспечивает формально-деловое взаимодействие. Способен донести до слушателей хорошо знакомую информацию. В других случаях не всегда может четко и лаконично сформулировать свою мысль. Слушает других, но при этом больше концентрируется на изложении собственного мнения. Воспринимает лишь те точки зрения, которые сходны с его собственными.</p>	<p>Пассивен в коммуникации. Избегает установления контактов и выстраивания отношений. Не может донести до окружающих свою точку зрения, либо не считает это необходимым. Невосприимчив к мнениям других, считает свою позицию единственно верной.</p>

### 8. Стремление к результату

A (уровень высокой компетентности)	B (уровень базовый/опыта)	C (уровень начальный/ развития)	D (Уровень некомпетентности)
<p>Ставит труднодостижимые цели и достигает их, при этом принимает решения и расставляет приоритеты на основе точного расчета. Принимает на себя ответственность не только за</p>	<p>Берет на себя ответственность за свои действия и действия коллег. Контролирует степень достижения результата, старается достигнуть результата, максимально</p>	<p>Принимает на себя ответственность за конечный результат и качество представляемых результатов работы. В стандартной ситуации не нуждается в помощи руководителя</p>	<p>Пассивен, либо увлекается деятельностью, не связанной с поставленной задачей. Довольствуется минимально подходящим результатом. Не чувствует ответственности за результаты собственной</p>



собственные результаты, но и за результаты коллектива (группы) в целом. Результаты достигаются вне зависимости от наличия или отсутствия контроля	близкого к запланированному. Внешний контроль требуется лишь в исключительных случаях	при разработке путей достижения результата. Контролирует степень достижения результата.	деятельности. При отсутствии внешнего контроля результаты отсутствуют, работает «из-под палки»
---	---	---	--

### 9. Стремление к развитию

<b>A</b> (уровень высокой компетентности)	<b>B</b> (уровень базовый/опыта)	<b>C</b> (уровень начальный/ развития)	<b>D</b> (Уровень некомпетентности)
Активно поддерживает и применяет изменения. Непрерывное профессиональное и личностное развитие является ценностью. Всегда позитивно относится к обучению, определяет свои потребности в развитии. Способен в необходимые сроки самостоятельно овладеть новыми способами деятельности. Организует внедрение изменений в работу Компании	Позитивно принимает изменения. Самостоятельно идентифицируют зоны недостаточности собственной квалификации и активно повышает ее. Способен, в необходимые сроки, овладеть новыми способами деятельности. Корректирует свое поведение ради достижения цели.	Нейтрально относится к изменениям. Овладевает новыми способами деятельности в течение длительного времени, нуждается в поддержке.	Избегает нового, не желает признавать свою ограниченность в какой-либо сфере. Негативно реагирует даже на незначительные изменения. Не стремится определить свои потребности в обучении и развитии.

### Зоны развития стажеров

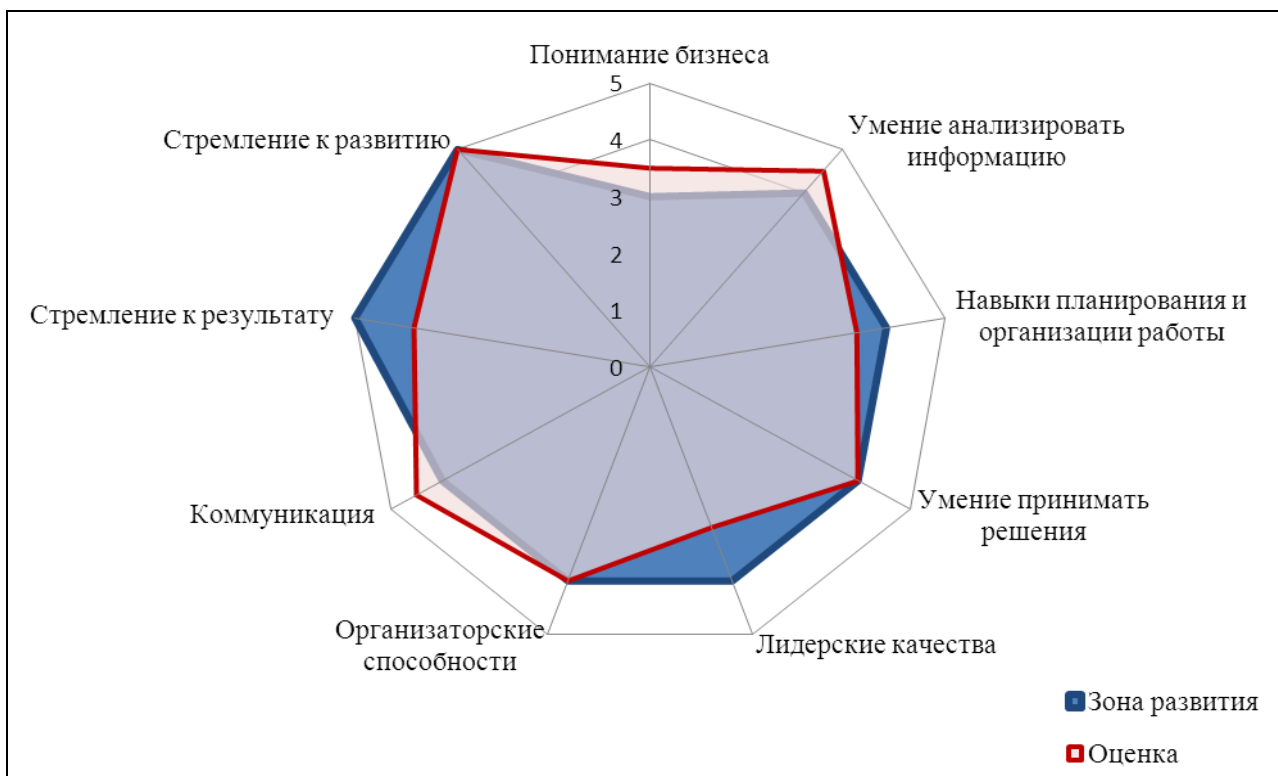


Рис. 2. Зоны развития стажера К.

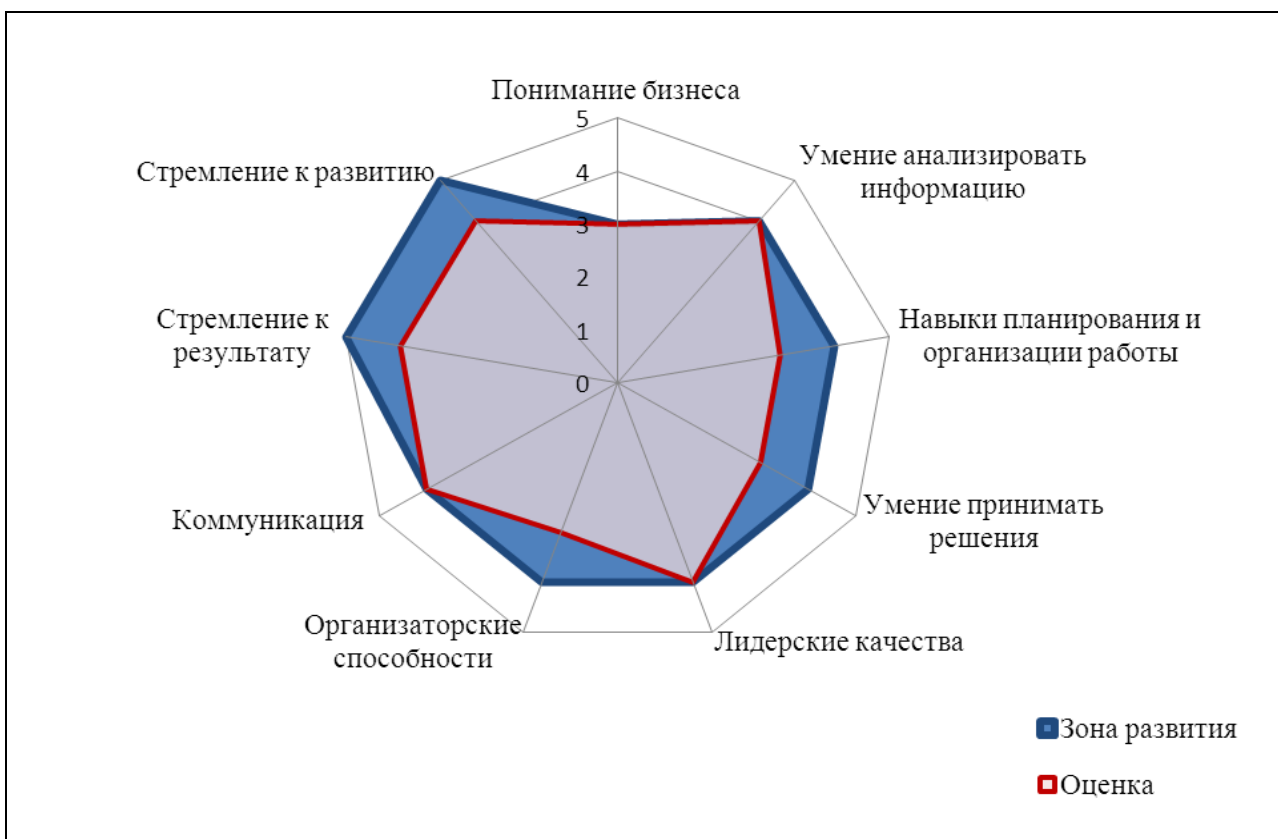


Рис. 3. Зоны развития стажера Н.

## Порядок проведения DMT-встреч.

DMT-встречи являются важной составляющей технологии взращивания менеджеров GMT.

**DMT** (Do Manage Think (пер.) - развитие управленческого мышления) – определенная техника общения наставника со стажером, руководителя с подчиненным, направленная на то, чтобы научить стажера/подчиненного умению самостоятельно принимать взвешенные управленческие решения, основанные на широком анализе ситуации.

**DMT** - форма индивидуального и группового консультирования для проектных менеджеров и руководящих работников среднего и высшего уровней, которое позволяет быстро понять, осознать и принять корпоративные ценности управления. Важным условием DMT-общения является установление партнерских отношений между руководителем и подчиненным (наставником и стажером).

**Владение техникой DMT** позволяет управленцу воздействовать на подчиненного не только рациональными методами (вопросы), но и применять методы анализа (группировка, выборка, сравнение и пр.). Помимо этого, развивается умение конструктивного (партнерского) психоэмоционального обмена между руководителем и подчиненным.

Для отработки навыков взаимодействия в стиле DMT между наставником и стажерами организуются рабочие беседы и совещания. Технология их проведения весьма похожа на проведение встреч в стиле коучинг: наставник задает вопросы стажеру, необходимые для тщательного анализа ситуации, имеющихся ресурсов, препятствий и возможных шагов решения проблем, возникающих в ходе выполнения стажером планов профессионального и личного развития. При этом, наставник не переносит на стажеров свое видение текущей ситуации, давая (в самом крайнем случае) только общие уточняющие указания.

Итогом встреч является план решения проблемы с конкретными шагами и конкретными сроками достижения.

Уровень приобретаемых DMT-навыков является объектом оценки пары. Оценку развития DMT-навыков стажера оценивает наблюдатель и наставник, оценку развития DMT-навыков наставника проводит наблюдатель и стажер.

С этой целью участники DMT-встреч по окончании встречи заполняют протоколы DMT-встреч:

Протокол DMT-Встречи (заполняется стажером)

Дата \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Стажер \_\_\_\_\_

Заявленная тема \_\_\_\_\_

Наблюдатель \_\_\_\_\_

Ожидания от встречи	Описание текущей ситуации	Цели улучшений	Препятствия	Ресурсы/возможности	План действий

Рис.4 Протокол DMT-встречи (заполняется стажером)

**Протокол оценки стажера  
(заполняется наставником и наблюдателем)**

Дата \_\_\_\_\_  
 Наставник \_\_\_\_\_  
 Стажер \_\_\_\_\_  
 Заявленная тема \_\_\_\_\_  
 Наблюдатель \_\_\_\_\_

- ++ - компетенция развита отлично
- + - компетенция очевидна
- ? – компетенция не очевидна, трудно оценить
- НУ – компетенция нуждается в улучшении

**Обязательно наличие комментария, объясняющего вашу оценку!!!**

**Протокол DMT-встречи**

КОМПЕТЕНЦИИ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИЙ
1. Стажер четко и ясно сформулировал свои ожидания от встречи и с пониманием воспринял и следовал «правилам игры»		
2. Стажер ориентируется в текущей ситуации, задаче или проблеме		
3. Стажер активно помогал в прояснении реальных препятствий и ограничений и пути к цели		
4. В диалоге было установлено и поддерживалось доверие (раппорт)		
5. Стажер активно отвечал на вопросы предоставляя достаточную информацию. При этом был краток (говорил по существу)		
6. Стажер демонстрировал стремление самостоятельно решить проблемы		
7. Стажер активно анализировал существующие возможности для решения проблемы и самостоятельно выработывал конкретный план действий		
8. Стажер завершил встречу с ясным намерением: «Я знаю, что мне делать, и я это сделаю!», не перекладывая ответственность на наставника		

Рис.5. Протокол оценки стажера в DMT-встрече (заполняется наставником)

**Протокол оценки наставника  
(заполняется стажером и наблюдателем)**

Дата \_\_\_\_\_

Наставник \_\_\_\_\_

Стажер \_\_\_\_\_

Заявленная тема \_\_\_\_\_

Наблюдатель \_\_\_\_\_

++ - компетенция развита отлично

+ - компетенция очевидна

? – компетенция не очевидна, трудно оценить

НУ – компетенция нуждается в улучшении

**Обязательно наличие комментария, объясняющего вашу оценку!!!**

**Протокол DMT-встречи**

КОМПЕТЕНЦИИ	ОЦЕНКА	КОММЕНТАРИЙ
1. Наставник помог стажеру сформулировать его ожидания от встречи и понять «правила игры». Были четко очерчены обязанности сторон, цели и время встречи.		
2. Наставник помог стажеру в прояснении и формулировке текущей ситуации, задачи или проблемы.		
3. Наставник помог стажеру сформулировать и осознать его внутренние препятствия и ограничения на пути к цели.		
4. В диалоге было установлено и поддерживалось доверие.		
5. Наставник активно использовал вопросы и слушал.		
6. Наставник сумел воздержаться от советов и решения проблем «за стажера», помогая ему работать самостоятельно.		
7. Наставник помог стажеру проанализировать существующие возможности для решения проблемы и выработать конкретный план действий.		
8. Стажер завершил встречу с ясным намерением «Я знаю, что мне делать, и я это сделаю!».		

Рис.6. Протокол оценки наставника в DMT-встрече (заполняется стажером)

Примерный сценарий встречи DMT (для наставника)

Таблица 2.

<p><b>Цель встречи DMT</b></p>	<p><b>С каким вопросом ты пришел?</b>                  Чего бы ты хотел достигнуть в результате обсуждения данного вопроса?                  Ты помнишь, что я не могу тебе подсказывать? Ты понимаешь, что я могу только тебе помочь в самостоятельном поиске решений?  <b>Каким ты представляешь результат нашей встречи?</b>                  Что бы ты хотел изменить по завершению этой встречи?</p>
<p><b>Реалии</b></p>	<p><b>Что происходит с проектом в настоящее время?</b>                  На каком основании ты уверен, что дело обстоит именно так?                  Как часто это происходит? Какой эффект это оказывает?                  Есть ли иные факторы, имеющие к этому отношение?  <b>Что зависит лично от тебя?</b>                  Что ты предпринял в связи с этим?</p>
<p><b>Варианты</b></p>	<p><b>Что можно сделать, чтобы изменить ситуацию?</b> Какие ты видишь возможности для конкретных действий?  <b>Какие препятствия этому ты видишь?</b> Как можно их преодолеть?                  Какие альтернативы есть этому подходу?                  Каким вариантам ты отдаешь предпочтение? Каковы преимущества и скрытые недостатки этих вариантов?                  Как ты думаешь, какой бы из этих вариантов выбрал я?  <b>Как бы я поступил на твоем месте? Как ты думаешь, как я отношусь к этому решению?</b></p>
<p><b>Итоги</b></p>	<p><b>План действий: каковы будут твои следующие шаги?</b>                  Когда конкретно ты их предпримешь?                  В поддержке какого характера ты нуждаешься?                  Как и когда ты собираешься заручиться этой поддержкой?  <b>Как я узнаю, что ты выполнил намеченное? Как мы узнаем, что результаты достигнуты?</b></p>

## Критерии оценки стажеров

<b>Активность на занятиях</b>	высокая	3
	присутствует, но недостаточно	2
	низкая	1
	отсутствует	0
<b>DMT-встречи</b>		
<b>DMT-встречи</b>	компетенция развита отлично	3
	компетенция очевидна	2
	компетенция не очевидна, трудно оцениваемая	1
	компетенция нуждается в улучшении	0
<b>Оценка защиты этапов проекта (контрольные точки)</b>		
<b>Оценка защиты этапов проекта (контрольные точки)</b>	Соблюдены все требования к организации и проведению процедуры защиты проекта	2
	В основном соблюдены все требования к организации и проведению процедуры защиты проекта	1
	Защита проведена с нарушением	0
<b>Дисциплинированность</b>		
<b>Дисциплинированность</b>	«+» присутствовал	3
	«о» отпуск	2
	«б» больничный	2
	«-» отсутствовал	0
	«к» командировка	2
<b>Исполнительность, соблюдение правил проекта</b>		
<b>Исполнительность, соблюдение правил проекта</b>	выполнил задание вовремя и правильно	3
	правильно, но не вовремя	2
	не правильно и не вовремя	1
	не готов	0

**Пример оценки стажеров по результатам контрольных точек  
и итоговый рейтинг (2 группа, 2010/2011 уч.год)**

Таблица 3

	Фамилия, имя кандидат а	1 контр · точка	2 контр · точка	3 контр · точка	4 контр. Точка (предзащита )	DMT- встреч и	Тест по личной эффективност и руководителя	Тест проверк и знаний	Посещаемост ь	Защит а	Итогов ый рейтинг	Оценка за диплом
1		1,2	0	1,4	1,6	35,5	5	0	55	1,4	101,5	5
2		1,6	1	1,8	1,4	112,5	7	2	113	1,6	242	5
3		1,4	1,4	2	2	39	9	3	119	2	179	5
4		1,4	0	1,2	0	106	0	0	53,4	0	162	Не защитился
5		1,4	1	1,4	1,4	71,5	5	2	116	1,2	201,5	4
6		0	0	0,8	1,4	39	4	2	51	1,2	100	4
7		1,2	1,4	1,8	1,8	76	5	2	116	1,6	207	5



**Матрица ответственности персонала, вовлеченного в проект  
«Зажги звезду!»**

Условные обозначения:

З – запрос (исходная информация); И – исполнение; С – согласование; К – контроль/утверждение.

Участники:

Учебный центр - УЦ

Функциональный руководитель стажера - ФР

Непосредственный руководитель стажера - НР

Наставник - Н

Эксперты - Э

Стажер - С

№	функция	УЦ	ФР	НР	С	Н	Э
1	Инициация начала проекта, набор группы	З	И	И	И		
2	Формирование пар «наставник-стажер», темы проекта пары, предоставление информации в УЦ		К	И, С			
3	Организационное собрание участников проекта (разъяснение целей, задач, условий)	И, К		С	И	И	
4	Процедура оценки стажеров на входе в проект	И, К			И	И	
5	Корректировка списочного состава группы в случае, если кто-либо из участников не прошел оценку, отказался	И	С, К	С			
6	Процедура оценки для новых участников (в случае замены)	И			И	И	
7	Утверждение списка участников с темами проектов		К				
8	Оформление договорных отношений с ВУЗом	И	С				
9	Формирование приказа о направлении на учебу	И					

10	Оформление договорных отношений с наставниками	И, К				И		
11	Оформление договорных отношений со стажерами	И, К				И		
12	Занятия стажеров и наставников, ДМТ-встречи	И, К				И	И	
13	Реализация проектов					И	И	
14	Контрольные точки - презентации							
14.1	Презентация проекта и плана работы	К				И	И	
14.2	Отчет – презентация о ходе исследования и экономической модели проекта; (Э + представители финансовых служб предприятия)	К				И	И	И
	В случае отсутствия экономической выгоды – решение об изменении темы проекта	К	К	С		И	И	С
14.3	Отчет-презентация о ходе эксперимента и организационной модели проекта	К	К	С		И	И	С
14.4	Предзащита	К	К	С		И	И	С
14.5	Защита проектов	К	К	С		И	И	С
15	Подведение итогов, вручение дипломов	И, К	К					
16	Оценка по компетенциям после защиты проекта	И,К				И	И	
17	Подготовка прогнозных характеристик на стажеров	И						
18	Предложения руководству о перемещении сотрудников по итогам учебного проекта	И	С					

### Изменение компетенций стажеров в ходе проекта

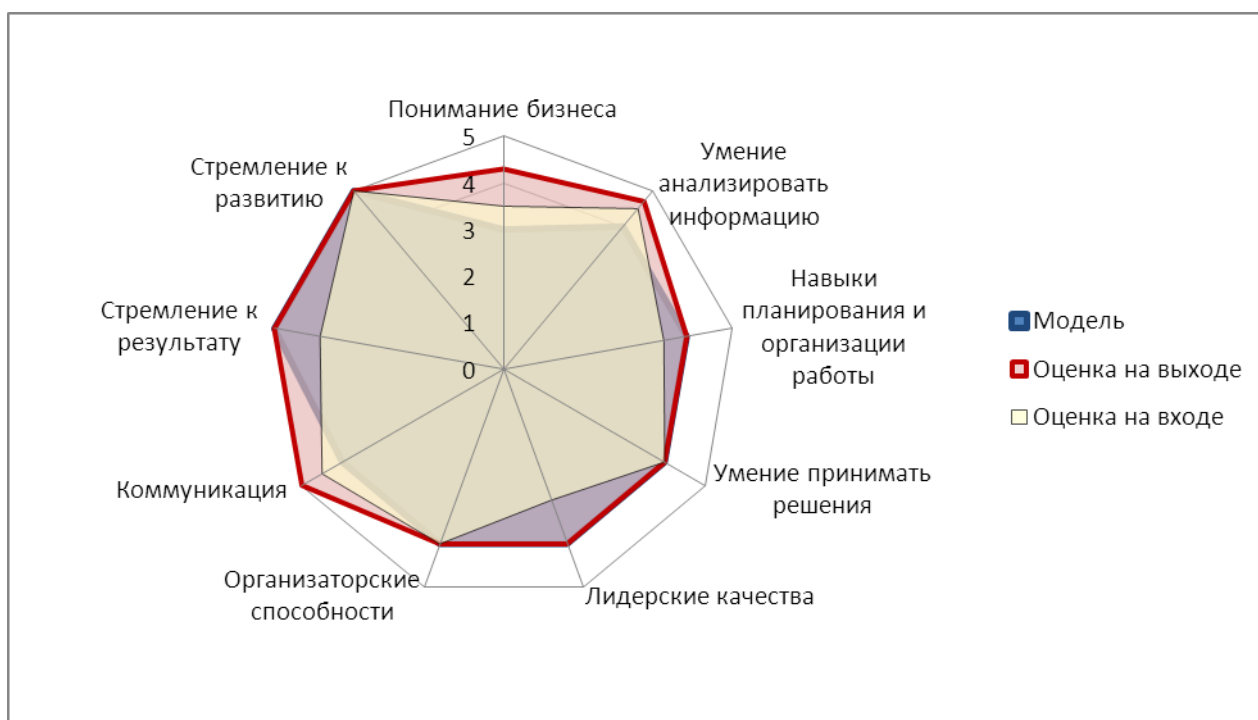


Рис.7 Изменение компетенций стажера К. в ходе проекта

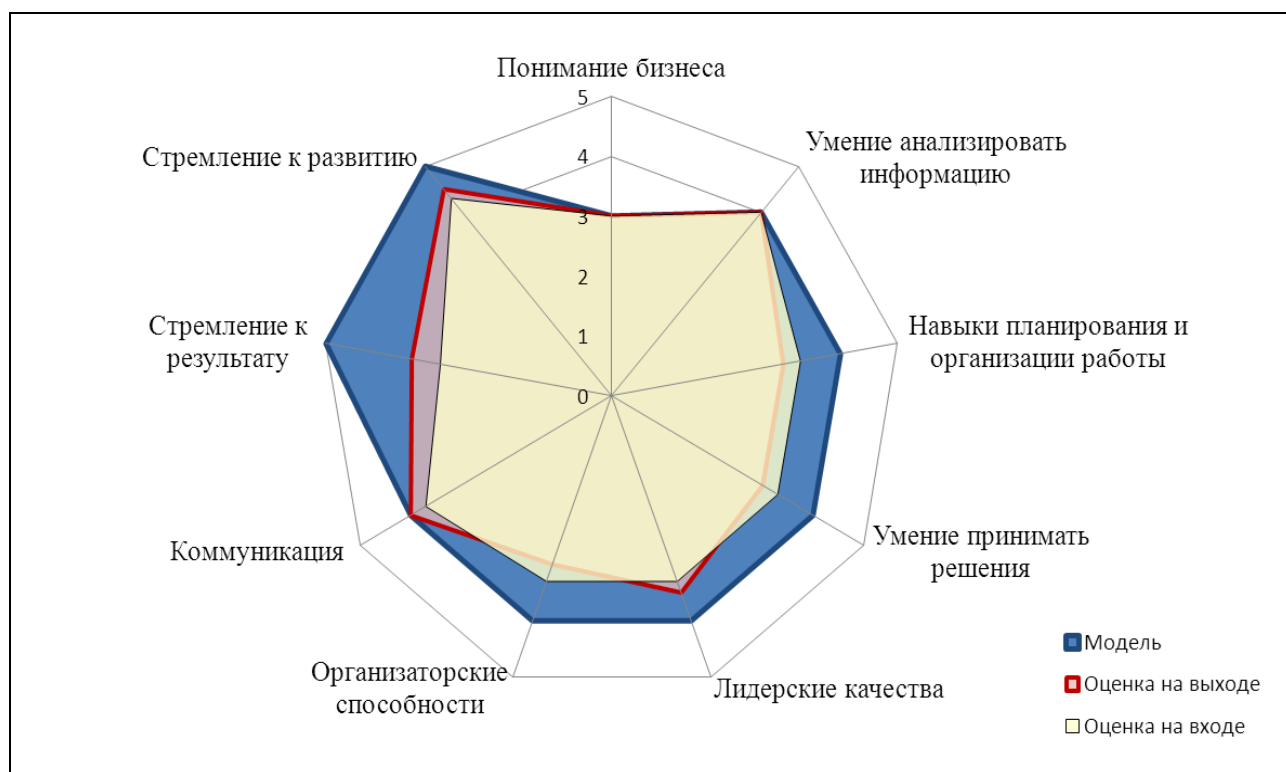


Рис.6 Изменение компетенций стажера Н. в ходе проекта

**ОАО «Климов», Учебный центр  
194100, Санкт-Петербург,  
Кантемировская ул., д.11.  
т/ф (812)295-43-63,  
E-mail: [uc@klimov.ru](mailto:uc@klimov.ru)**

**Директор учебного центра  
Ильина Людмила Николаевна**