

**КОРПОРАЦИИ – ПРИОБРЕТЕНИЕ АКТИВОВ.
КАК ВНЕДРИТЬ КОРПОРАТИВНУЮ КУЛЬТУРУ И
СТАНДАРТЫ В НОВОЙ КОМПАНИИ**

БАШКАТОВА АННА

Ноябрь 2013

КОНФИДЕНЦИАЛЬНО



СОДЕРЖАНИЕ

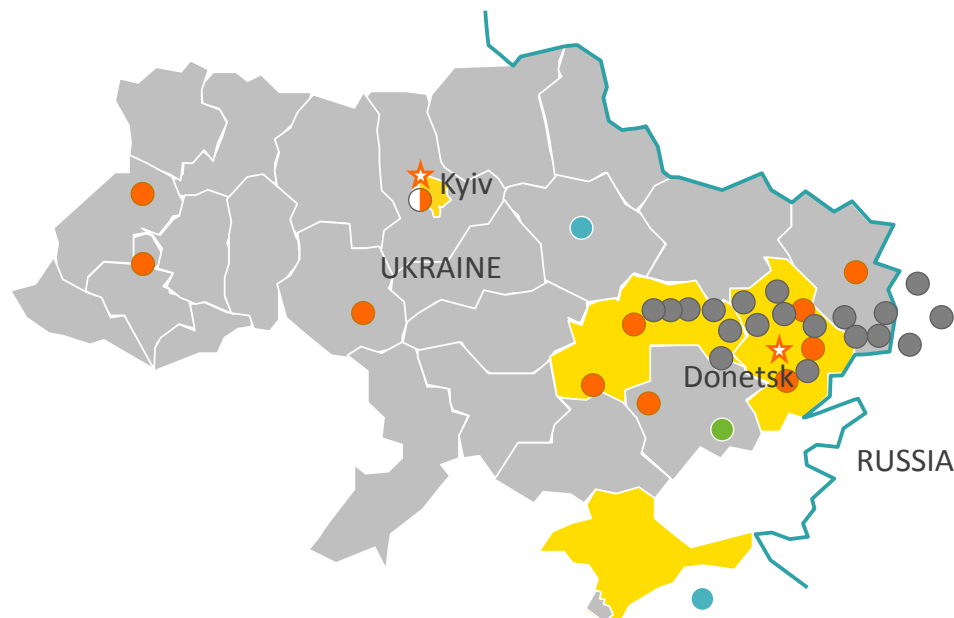
1. Специфика проектов интеграции ДТЭК и факторы успеха

2. Управление проектом интеграции

3. Развитие команды и коммуникационная поддержка

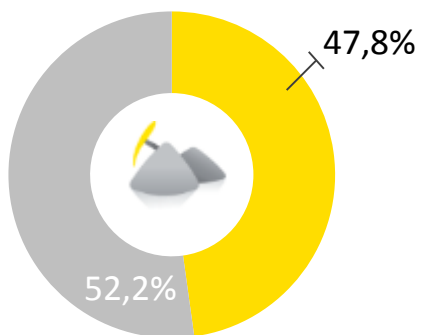
КОРОТКО О ДТЭК

- Добыча угля
- Генерация электроэнергии
- Дистрибуция электроэнергии
- Производство тепловой энергии
- Ветряная электростанция
- Нефтегазовый бизнес
- ★ Офис ДТЭК

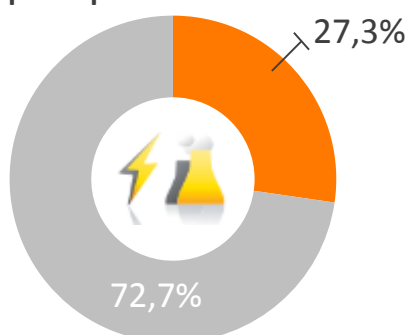


Пропорциональная доля рынка

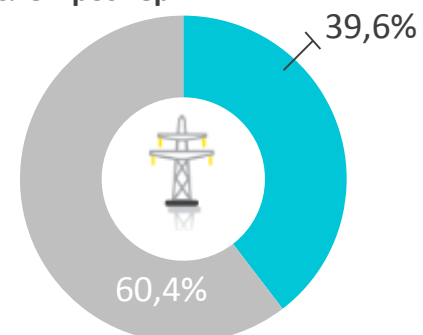
Добыча угля*



Генерация электроэнергии



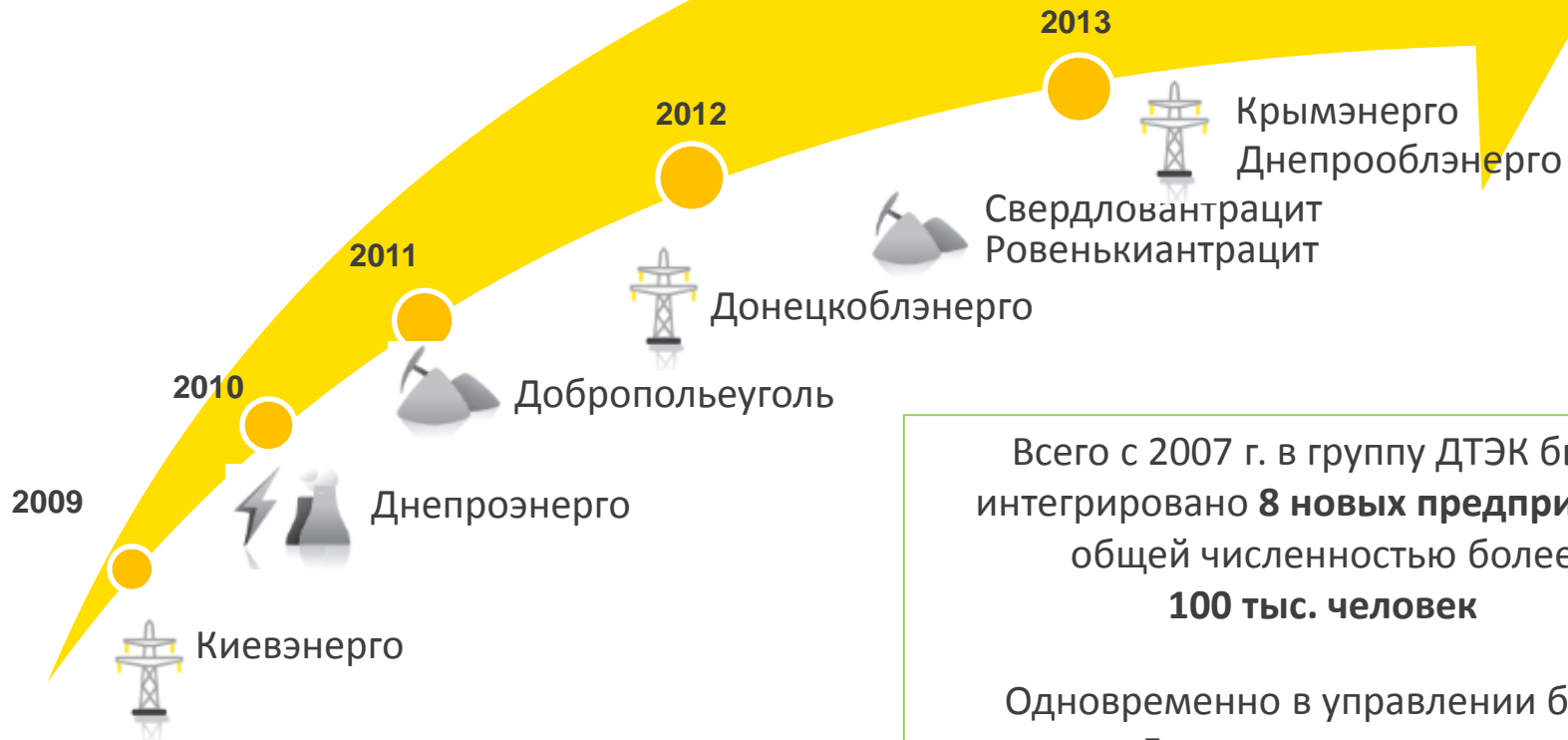
Дистрибуция электроэнергии



● ● ● Доля рынка ДТЭК ● Другие

Цели интеграции:

- 1) Повышение прозрачности денежных потоков
- 2) Приведение бизнес-процессов в соответствие со стандартами ДТЭК
- 3) Выстраивание взаимодействия между руководителями ДТЭК и ИП
- 4) Распространение корпоративной культуры ДТЭК



Всего с 2007 г. в группу ДТЭК было интегрировано **8 новых предприятий**, общей численностью более **100 тыс. человек**

Одновременно в управлении было до 5 проектов интеграции

1. **Большой объём проекта:** 20-25 бизнес-процессов
2. **Большое количество участников**
3. **Различный уровень развития бизнес-процессов**, выстроенных на интегрируемых предприятиях и Корпоративном Центре
4. **Географическая удалённость участников проекта**, работающих на интегрируемых предприятиях, в Донецком и Киевском офисах ДТЭК
5. **Высокий уровень изменений**, реализуемых в рамках проекта интеграции



Ключевые бизнес-процессы

1	Технические процессы (в зависимости от специфики предприятия)	9	Организационный менеджмент
2	Материально-техническое обеспечение	10	Управление компенсациями и льготами
3	Капитальное строительство	11	Оценка и развитие персонала
4	Управление инвестициями	12	Информационные технологии
5	Бюджетирование	13	Промышленная безопасность и охрана труда
6	Казначейство	14	Экологическая безопасность
7	Бухгалтерский учет	15	Коммуникации
8	МСФО	16	Правовое обеспечение и корпоративное управление

СОДЕРЖАНИЕ

1. Специфика проектов интеграции ДТЭК и факторы успеха

2. Управление проектом интеграции

3. Развитие команды и коммуникационная поддержка

ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ПРОЕКТА ИНТЕГРАЦИИ



1

Организация управления проектом интеграции

2

Формализация функций и ответственности участников проекта

3

Качественное планирование и мониторинг мероприятий интеграции

4

Выстраивание взаимодействия между рабочими группами ДТЭК и интегрируемого предприятия

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ПРОЕКТА ИНТЕГРАЦИИ

КООРДИНАЦИОННЫЙ СОВЕТ ПРОЕКТА

- Директор профильного бизнес-блока ДТЭК
- Директор интегрируемого предприятия
- Руководитель ДВК ДТЭК

ДЕПАРТАМЕНТ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНСАЛТИНГУ (РМО)

- Менеджеры проектов

РАБОЧАЯ ГРУППА

1. Технические процессы	Профильные руководители ДТЭК и ИП
2. Финансовые процессы	
3. HR-процессы	
4.	

- Постановка целей и задач проекта
- Выбор приоритетных бизнес-процессов для интеграции
- Контроль реализации мероприятий плана интеграции
- Своевременное принятие решений, необходимых для реализации проекта

- Управление проектом (организация, запуск, мониторинг)
- Формирование отчетности по проекту
- Управление планом коммуникаций
- Анализ и управление рисками проекта
- Своевременная эскалация проблемных вопросов
- Оказание методологической поддержки рабочим группам

- Разработка и реализация плана интеграции
- Регулярное формирование отчетности о реализации плана
- Инициация изменений в планах интеграции

Планирование интеграции

ФОРМА-1. Укрупненный план

Цели проводимых изменений			
Оптимизация системы управления персоналом в области оценки и развития персонала для повышения влияния результатов деятельности сотрудников на Бизнес Компании, определение области развития сотрудников и систематизация процесса организации обучающих программ			
Масштаб изменений			
Степень		Краткое описание	
1 (Высокая)	1	внедрение системы ежегодной оценки деятельности систематизация процесса организации обучающих программ	
2 (Средняя)			
3 (Низкая)			
Роль ДТЭК		3	
1 (Автономная функция)		3	
2 (Участие в процессе)		3	
Ключевые показатели успешности изменений			
Показатель	Способ расчета / определения	Ответственный за сбор	Качественное изменение
Наличие разработанных критериев оценки и оценочных форм для проведения процедуры ежегодной оценки деятельности			формализованная процедура оценки
Наличие сводного отчета по результатам проведенной оценки обучающих программ	Согласованный и утвержденный документ	Директор по кадрам и социальным вопросам (Росенев А.)	расширение приоритетов в развитии персонала
Внедрение стандартизированной процедуры организации обучающих программ			систематизация процесса обучения
Ключевые задачи / мероприятия			
<ul style="list-style-type: none"> разработка критериев оценки для исполнительской дирекции Днепроэнерго адаптация модели компетенций разработка оценочных форм и сводного отчета по результатам процедуры организация и проведение процедуры экспертной оценки подготовка, утверждение и согласование сводного отчета формирование списка программ корпоративного обучения 			
Опыт Днепроэнерго для внедрения в ДТЭК			
-			

- Составляется руководителями ДТЭК по результатам диагностики бизнес-процессов (отдельно для каждого бизнес-процесса)
- Содержит рекомендуемые направления изменений и ключевые задачи

ФОРМА-2. Детальный план

№ п/п	Мероприятия/Ключевые решения	Результаты	Условия выполнения мероприятий	Ответственный	Дата начала	Дата окончания
1. Бизнес-процессы и методологии						
1	Проведение встречи по обмену опытом в области ежегодной оценки персонала			Руководитель департамента по развитию персонала ДТЭК	01.10.XX	10.10.XX
2	Определение и согласование путей реализации и числа руководителей для проведения ежегодной оценки деятельности	Утвержденный список руководителей для проведения оценки деятельности		Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ЦДК, Начальник ОПЭ	01.10.XX	30.10.XX
3	Разработка и актуализация регламентов бизнес-процессов в области оценки и развития персонала	Наличие утвержденных регламентов		Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ЦДК	01.10.XX	20.02.XX
3.1	Разработка Регламента о ежегодной оценке деятельности			Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ЦДК	01.10.XX	15.11.XX
3.1.1	Предоставление регламента и других материалов ДТЭК			Руководитель департамента по развитию персонала ДТЭК	01.10.XX	02.10.XX
3.1.2	Адаптация регламента и требования Предприятия			Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ОПЭ	05.10.XX	05.11.XX
3.1.3	Утверждение регламента			Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ЦДК, Начальник ОПЭ	06.11.XX	15.11.XX
4	Привлечение обучающего семинара о процедуре оценки для оценочной группы руководителей			Директор по кадрам и соц. вопросам	18.02.XX	18.02.XX
5	Проведение ежегодной оценки деятельности			Руководитель департамента по развитию персонала ДТЭК	20.02.XX	01.04.XX
5.1	Проведение оценки	Заполненные оценочные формы		Начальник ЦДК, Начальник ОПЭ	20.02.XX	15.03.XX
5.2	Утверждение итогов оценки	Утвержденные оценочные формы и КТЗ на 2010г.		Директор по кадрам и соц. вопросам, Начальник ЦДК	16.03.XX	01.04.XX

- Составляется руководителями ИП на основании Укрупненного плана
- Содержит календарный план преобразований с разбивкой ключевых задач на более мелкие, план управления рисками, план коммуникаций
- Детальные планы по всем процессам консолидируются в Генеральный план проекта, который утверждается Координационным советом

Выполнение и контроль

Отчет о выполнении мероприятий

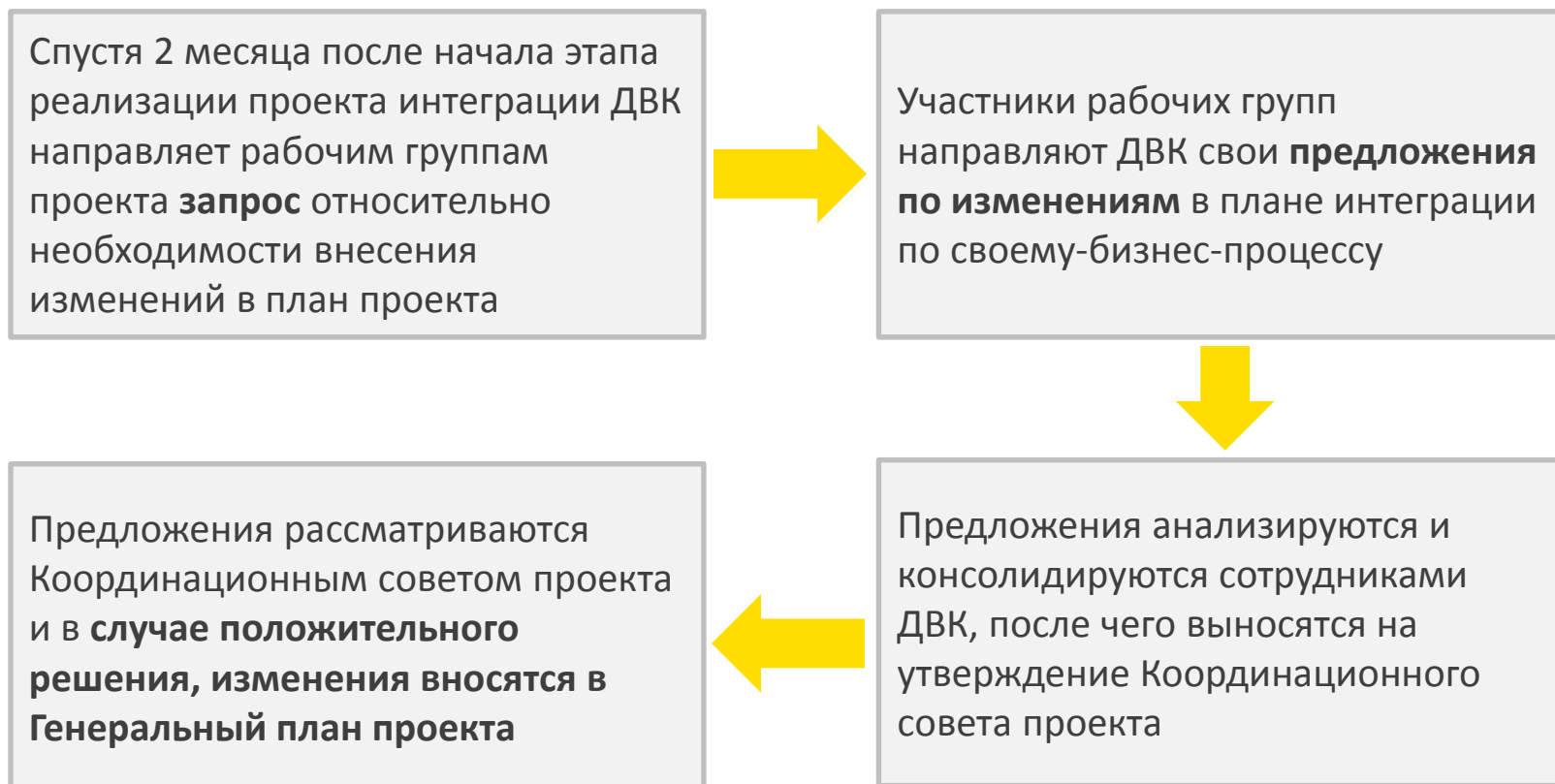
Отчет о выполнении мероприятий по проекту						
Отчетный период						Дата окончания
01.09.09 - 23.10.09						25.10.2009
№ п/п	Мероприятия/Ключевые решения	Длит	Ответственный	План	Факт	Статус
1. Управление персоналом						
1	Бизнес-процессы и Методологии	177 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Пл 20.11.09	Пл 20.11.09	Выполнено
1.1	Формирование орг. ключевых показателей эффективности (КПЭ) на 2009 год для целевой группы	28 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Вт 05.05.09	Ср 20.05.09	Выполнено
1.2	Формирование списка оценочных форм	4 дн	Руководитель департамента по развитию персонала ДТЭК	Ср 01.04.09	Пт 27.03.09	Выполнено
1.2.1	Разработка КПЭ 2009г.	11 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Ср 16.04.09	Пт 10.04.09	Выполнено
1.2.2	Согласование КПЭ в координационных советах	12 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Чт 30.04.09	Вт 10.05.09	Выполнено
1.2.3	Изданы письма об утверждении КПЭ		Директор по кадрам и социальным вопросам, Председатель Правления	Вт 05.05.09	Ср 20.05.09	Выполнено
1.2.4	Изданы письма об утверждении КПЭ		Директор по кадрам и социальным вопросам, Председатель Правления	Вт 05.05.09	Ср 20.05.09	Выполнено
2. Проекты						
2	Проекты	76 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Пл 30.11.09	Пл 30.11.09	Выполнено
2.1.4	Формирование Кадрового резерва	76 дн	Директор по кадрам и социальным вопросам	Пл 30.11.09	Пл 30.11.09	Выполнено
2.1.4.1	Формирование списка оценочных форм	12 дн		Вт 01.09.09	Чт 20.08.09	Выполнено
2.1.4.2	Проведение оценки (анкет. данные, ЦР)	37 дн		Чт 15.10.09	Вт 27.10.09	В процессе выполнения (увеличение сроков обусловлено высокой нагрузкой руководящего состава для проведения оценки)
2.1.4.3	Формирование индивидуальных планов развития руководителей	33 дн		Пл 30.11.09	Пл 30.11.09	Выполнено
2.1.4.4	Формирование и утверждение КР	22 дн		Вт 15.11.09	Вт 15.11.09	Выполнено

- Формируется ежемесячно на основании информации, полученной от рабочих групп
- Факт выполнения контролируется функциональным подразделением ДТЭК и ответственными ДВК

Изменения в Генеральный план проекта интеграции вносятся после утверждения их Координационным Советом

Для контроля хода проекта и принятия решений по возникающим отклонениям от плановых сроков ежемесячно проводится **заседание Координационного Совета (КС) проекта** с участием руководителей рабочих групп проекта. Все изменения в Генеральном плане утверждаются решением КС

Алгоритм внесения изменений в Генеральный план проекта интеграции



Принятые на заседании КС решения фиксируются в **Протоколе** .

ДЕПАРТАМЕНТ ПО ВНУТРЕННЕМУ КОНСАЛТИНГУ ОСУЩЕСТВЛЯЕТ ЕЖЕМЕСЯЧНЫЙ МОНИТОРИНГ ХОДА РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ИНТЕГРАЦИИ

На протяжении проекта рабочая группа ДТЭК на основании данных рабочей группы ИП предоставляет ежемесячную отчетность в департамент по внутреннему консалтингу (ДВК) отчитываясь по текущим задачам через **Microsoft Project Web Access**

The screenshot shows the Microsoft Project Web Access interface. At the top, there is a navigation bar with tabs for 'Обзор', 'Проект', 'Задача', and 'Параметры'. Below this is a ribbon with various icons for actions like 'Вырезать', 'Копировать', 'Вставить', 'Правка', 'Сохранить', 'Опубликовать', 'Вычислить', 'Планирование вручную', 'Автоматическое планирование', 'Вставка', 'Удалить', 'Структура', 'Представление', 'Фильтр', and 'Группировать по'. The main content area displays a table of tasks for the project 'Интеграция ДнОЭ'.

Иден	% за	LATE	Название задачи	Ресурс	Дл
1	99%	+	Генеральный план проекта "Интеграция ПАО "ДТЭК Днепрооблэнерго"		30
2	100%	+	Техническое переоснащение ЭС		15
3	100%	+	Аудит существующего процесса оценки технического состояния сетей и		20
4	100%	+	Описание существующего процесса (участники, функции, взаимодействия)		12
5	100%	+	Определение количества участников процесса для интервью	Kazakov Stanislav	3д

Для хранения и организации совместной работы с документами для РГ ДТЭК и ИП создаются сайты проектов на основе технологии SharePoint.

The screenshot shows a SharePoint site for the project 'ИНТЕГРАЦИЯ ПАО "ДТЭК ДНЕПРООБЛЭНЕРГО"'. The page has a navigation menu on the left with items like 'Главная страница', 'Область для рабочих групп', 'Инициация', 'Планирование', 'Выполнение и контроль', 'Завешение', 'Коммуникация', and 'Корзина'. The main content area displays a 'Добро пожаловать!' message and a table of documents under the heading 'Общие документы'.

Тип	Имя	Изменен	ком изменено
📄	Генеральный план интеграции ДнОЭ	27.11.2012 12:44	Khvalyuk Natalya
📄	КПЭ и Реестр рисков ДнОЭ	29.11.2012 14:52	Sidorenko Igor I.
📄	Наша Газета (Спецвыпуск № 1 для Днепрооблэнерго)	27.11.2012 12:36	Khvalyuk Natalya

СОДЕРЖАНИЕ

1. Специфика проектов интеграции ДТЭК и факторы успеха

2. Управление проектом интеграции

3. Развитие команды и коммуникационная поддержка

ИССЛЕДОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ (ФОКУС-ГРУППЫ)

Исследование проводится дважды - в начале и в конце проекта - с целью объективной оценки восприятия изменений сотрудниками ИП



ЦЕЛЬ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Выявить отношение сотрудников к приходу инвестора, оценить настроение сотрудников, выявить возможные проблемы при интеграции.

ФОРМАТ ИССЛЕДОВАНИЯ

- Групповое, глубинное, фокусированное интервью в форме групповой дискуссии, в ходе которой собирается субъективная информация от его участников по обозначенному кругу проблем.

УЧАСТНИКИ

- Количество участников в группе – 10-12 человек;
- Состав: средний менеджмент, специалисты, рабочие;
- Представляют разные подразделения и не состоят в прямом подчинении.

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

- Освещение волнующих вопросов в корпоративных СМИ, а также на встречах руководства компании с трудовыми коллективами

«ИНТЕГРАТОР» – программа подготовки руководителей к назначению на новые должности на интегрируемых предприятиях

Цель программы: Формирование команды эффективных менеджеров с необходимыми знаниями и умениями для успешной интеграции новых предприятий

6 модулей

1. Современные методики интеграции
2. Эффективная деловая коммуникация
3. Управление конфликтами
4. Управление проектами
5. Ориентация на результат
6. Управление изменениями

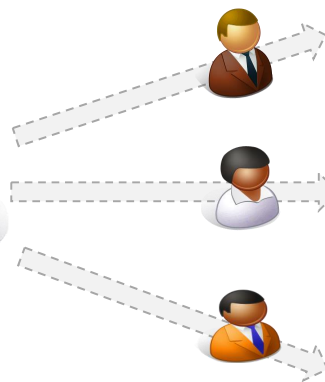
+

Тематические встречи с руководителями, назначенными ранее на другие интегрируемые предприятия, обмен опытом

30 чел.



12 мес.



Участники программы – руководители аппарата управления и структурных подразделений ИП, имеющие высокий потенциал к профессиональному развитию

Обучение по программе «Производственный менеджмент» (2 дня)

- Как ставить цели перед подчиненными
- Что такое нематериальная мотивация и как ее использовать
- Основные принципы формирования и функционирования команды
- Основные инструменты планирования рабочего времени

Экскурсия на одно из предприятий ДТЭК (1 день)

- Знакомство с первым руководителем предприятия
- Осмотр производственных площадок
- Беседа с руководителями предприятия в формате «вопрос-ответ»

Участие в тренинге по развитию компетенций* (2 дня)

- Развитие способности воодушевлять и поддерживать сотрудников в процессе перемен
- Отработка навыков позитивной коммуникации с сотрудниками в условиях перемен
- Повышение лояльности сотрудников к проводимым изменениям
- Формирование позитивного восприятия изменений

ЦЕЛЬ ПРОГРАММЫ:

Распространение корпоративной культуры и базовых принципов менеджмента ДТЭК



Академия ДТЭК

Электронные курсы

- Введение в угольную промышленность
- Основы энергетической отрасли
- Основы управления проектами в ДТЭК
- Работа в команде
- Мотивация
- Основы управления временем
- И т.д.

Обучающие программы

Программы развития компетенций:

- сотрудничество
- инновационность
- и т.д.

Модульные программы для Кадрового Резерва:

- Энергия Знаний
- Энергия Лидера

Специальные программы:

- тренинг для тренеров
- управление проектами

Специальные программы

- Семинары по отдельным бизнес-процессам
- Встречи по обмену опытом

Корпоративные СМИ

- Распространение «Нашей газеты» на ИП
- Подключение сотрудников ИП к Порталу ДТЭК
- Регулярная рассылка информационного дайджеста ДТЭК руководителям ИП
- Подготовка спецвыпусков «Нашей Газеты», посвященных интеграции

Встречи

- Встреча ГД ДТЭК с коллективом предприятия
- Ежемесячные встречи Директора профильного бизнес блока с руководителями ИП
- Регулярные встречи рабочих групп ДТЭК и ИП
- Участие руководителей ИП во внутренних конференциях и прочих корпоративных мероприятиях ДТЭК





1. **Наличие единого центра управления проектом** позволяет координировать большое количество одновременно реализующихся мероприятий по различным бизнес-процессам
2. **Использование единых шаблонов для планирования** мероприятий интеграции облегчает и ускоряет анализ и консолидацию планов по отдельным бизнес-процессам в единый план проекта
3. Использование программных продуктов **Microsoft Project Web Access** и **SharePoint** повышает эффективность и оперативность работы удалённых участников проекта
4. **Систематический постоянный контроль** сроков реализации плана интеграции позволяет оперативно обнаружить возникающие проблемы и своевременно принять меры
5. **Вовлеченность руководства ДТЭК и ИП** повышает заинтересованность всех участников проекта в его результатах
6. На протяжении всего проекта интеграции **необходимо реализовывать программу коммуникационной поддержки** проводимых изменений

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!