

11 ноября 2010 года в конференц-зале отеля Holiday Inn Moskovskie Vorota состоялось очередное заседание Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».

Тема заседания

**Оценка персонала:
как подготовить, как провести, как использовать результаты.**

В рамках дискуссии выступили:



- *Дувакина-Комарова Вита*, начальник отдела обучения и развития компании «Лента».

Тема выступления: *«Практика оценки кандидатов на руководящие должности в торговых комплексах ЛЕНТА».*



- *Светенкова Екатерина*, и.о. руководителя службы о работе с персоналом и организационному развитию компании «ВымпелКом» (торговая марка - «Билайн»).

Тема: *«Управление результатом от «Билайн».*



- *Супрун Елена*, начальник отдела оценки и подбора персонала Управления компании ОАО «ТГК-1».

Тема выступления: *«Практика оценки в ТГК-1: инструменты менеджера».*

Вел заседание *Валерий Куприн*, президент Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».

Очередное заседание Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей» было посвящено теме оценки персонала.

На заседании участники обсудили место оценки в системе управления компанией, подготовку критериев для оценки, методику проведения ассесмент-

центров, последующее использование результатов оценки, а также а также практические тонкости подготовки и проведения оценочных мероприятий.

Познакомиться с презентациями, фото галереей, аудио- и видео-записями выступлений Вы можете, запросив их у администратора Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».

Краткое резюме выступлений:



Вита Дувакина-Комарова рассказала о системе оценки сотрудников компании «Лента».

Оценка сотрудников компании и внешних кандидатов проводится для должностей начиная с заместителя директора магазина. в форме ассессмент-центров (Assessment Center). Проведение Assessment Center - интересный и трудоемкий процесс, дающий максимально полную информацию о комплексе факторов, влияющих на решение о закрытии вакансии, назначении на должность или продвижении сотрудника в кадровый резерв.

В зависимости от должности оцениваются:

1. функциональные знания:
 - по тестам знаний
 - по опыту работы
 - по знаниям, показанным в ходе собеседования
 - по рекомендациям ;
2. универсальные компетенции
 - Менеджерские:
 - на Assessment/Development Center,
 - на структурированном интервью
 - Технические (например, работа на ПК, англ. яз.):
 - Тесты
 - Практические задания;
3. личностные качества.

Слушатели узнали, какие компетенции важно оценивать при рассмотрении кандидатуры, как разработать подходящую для предприятия модель оценки.

Очень интересно был раскрыт подбор упражнений и дизайн ассессмент-центра. Это одновременно очень трудоемкий и творческий процесс, сопряженный с глубоким исследованием психологических показателей и личностных качеств человека. Он состоит из нескольких этапов

Шаг1:Какие компетенции оценивать (разработка модели)

Шаг 2: подбор упражнений

Шаг 3: дизайн Assessment Center

Шаг 4: обучение руководителей-наблюдателей

Шаг 5: проведение Assessment Center

Шаг 6: сведение результатов

Шаг 7: обратная связь участникам

Особое внимание следует уделить правильному обучению руководителей-наблюдателей, их компетентная оценка столь же важна, как и оценка HR-специалиста.

Сведение результатов оценки должно быть проведено максимально внимательно и компетентно, иначе теряет смысл весь предшествующий процесс. Также важно дать обратную связь участникам мероприятия, чтобы оно было максимально полезно для всех, вне зависимости от результата.

Было очень интересно послушать о собственных разработках отдела кадров компании Лента в методиках оценки, о том какие основные компетенции оценивают в данной организации при подборе и формировании кадрового резерва по управленческим должностям среднего звена.



Екатерина Светенкова поделилась с участниками опытом об использовании принципов управления результатом (Performance Management) компании «ВымпелКом».

Для управления результатом в условиях активных поглощений и слияний компании «ВымпелКом» были необходимы эффективные процессы и поведенческая культура, ориентированная на результат.

Основные процессы управления результатом базируются на принципах и корпоративных целях и реализуются с помощью постановки целей и оценки результатов, оценки компетенций и планирования развития компетенций, а также планирования профессионального развития и реализация планов развития. Основные правила постановки целей - это формулирование ключевых KPI's по функциям, составление книг целей по принципу SMART и каскадирование ключевых KPI's и целей до сотрудников.

При постановке целей учитывается:

- формулировка целей;
- описание целевого показателя;
- планового значения;
- динамика цели;
- срок завершения;
- вес цели;
- метод расчета;
- источник выполнения цели

В компании реализована единая модель компетенций, включающая в себя базовые компетенции по всем позициям и управленческие компетенции, присущие только менеджерам. Базовые компетенции – это компетенции, которым должны соответствовать все сотрудники компании, независимо от позиционного уровня и функционального направления. Управленческие компетенции – это компетенции, которым должны соответствовать руководители компании. Базовые компетенции включают поведенческие индикаторы, управленческая компетенция состоит из четырех уровней, с повышением уровнем управления индикаторы меняются.

Для разработки новой модели компетенций были проведены стратегические интервью с руководством компании, а также интервью, фокус-группы и анкетирование сотрудников ГК «Вымпелком». На основании всех полученных данных была разработана модель компетенций, как свод базовых качеств сотрудника, необходимых для эффективного выполнения функций и задач.

Модель компетенций для руководителя:

- определяет стандарт эффективной модели управления;
- помогает прояснять сотрудникам, какого именно поведения от них ожидают;
- помогает в подборе правильных людей в команду;
- помогает правильно идентифицировать потребности в развитии;
- формирует рамки для индивидуальной оценки и последующего карьерного планирования.

Модель компетенций для сотрудника:

- дает понимание о том, какая модель поведения является успешной в Компании;
- дает понимание о том, какие навыки, знания, качества нужно развивать;
- показывает что надо делать, чтобы быть более успешным;
- показывает к чему нужно стремиться.

Модель компетенций для компании – это возможность четко и понятно сформулировать критерии «хорошего исполнения» на основании специфических потребностей и культурных особенностей Компании

Система управления результатом:

✓ позволяет Компании

1. обеспечивать реализацию выбранной стратегии наиболее оптимальным способом;
2. работать над эффективностью внутренних бизнес-процессов;
3. повышать производительность труда сотрудников;
4. принимать ключевые управленческие решения о:
 - переводе сотрудника на другую должность;
 - компенсационных изменениях сотрудника;
 - потребностях в развитии и обучении сотрудника;
 - соответствии сотрудника занимаемой должности.

✓ помогает Руководителю

- грамотно делегировать задачи;
- иметь четкое представление о работе, выполняемой сотрудником;
- лучше понимать потенциал своих сотрудников;
- влиять на достижение результата.

✓ помогает Сотруднику

- четко понимать, какие цели стоят перед его подразделением, и как руководитель видит результат;
- согласовать с руководителем процесс выполнения задачи и обрести уверенность в своих действиях;
- сэкономить время за счет более точного его распределения;
- получать регулярную обратную связь о результатах своей работы;
- понимать, какие навыки необходимо развивать.

«Оценка результатов – составляющие успеха», так кратко и емко был сформулирован девиз всего процесса оценки. С этим сложно не согласиться, именно верно оцененный результат есть смысл всего процесса, а грамотное управление им и ведет компанию к успеху.



Выступление *Елены Сурун* было посвящено последним проектам отдела оценки и подбора персонала Управления компании ОАО «ТГК-1». Первый проект - Слияние сетей ГУП ТЭК и ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга». От отдела оценки и подбора требовалось оценить 848 сотрудников ГУП ТЭК, в предельно краткие сроки, с учетом политической окраски ситуации, и в результате оценки выбрать наиболее подходящих сотрудников.

По данному проекту было выделено несколько особенностей: во-первых организационные изменения были инициированы сверху, то есть непосредственными руководителями. Это предполагало возможность появления общественного резонанса и недовольства применяемыми мерами. Во-вторых в кратчайшие сроки необходимо было компетентно оценить очень крупный массив персонала и выделить наиболее подходящих для данного проекта работников. Административным персоналом было вынесено решение высокой степени компетенции, которое устроило всех участников процесса и одновременно решило часть проблем, возникающих при оценке. Персоналу была предоставлена возможность выбора – оставаться на старом рабочем месте или переходить на новое. Соответственно те, кто впоследствии пришли на собеседование уже изначально были мотивированы на работу в новой организации, готовы к переменам и нововведениям.

Использовалась следующая методика оценки:

- 1) Определение компетенций;

- 2) Разработка поведенческих характеристик;
- 3) Определение параметров проверки по безопасности;
- 4) Разработка анкеты и опросного листа для личных встреч;
- 5) Разработка балльной системы;
- 6) Система распределения по результатам.

Результаты исследования:

- По результатам интервью и проверки по безопасности в ОАО «Теплосеть Санкт-Петербурга» было принято по переводу 404 сотрудника;
- Оценка сотрудников ГУП ТЭК (~700 человек) проведена за 16 дней;

Перевод осуществился в рекордно короткие сроки (март – май), и с учетом всех интересов участвовавших сторон;

- Отсутствие негативного общественного резонанса.

Второй проект - эффективная реструктуризация Северной ТЭЦ. В рамках данного проекта было поставлено и реализовано несколько очень важных и сложных задач.

1) Придумать способ проведения эффективной оценки без отрыва персонала от производственных задач;

- 2) Качественно определить общий уровень сотрудников на рабочих должностях;
- 3) Создать кадровый резерв и программу развития для резервистов.

Использовалась следующая методика оценки:

- 1) Определение критериев для оценки;
- 2) Анализ критериев для проведения личных встреч;
- 3) Субъективная оценка персонала руководителями ТЭЦ;
- 4) Составление наглядных таблиц по результатам оценки;
- 5) Разработка плана реструктуризации на основании анализа уровня персонала.

В результате делегирования полномочий по оценке на непосредственных руководителей кадровой службе удалось собрать большой объем информации со всего предприятия в короткие сроки. Благодаря стараниям персональщиков работники были убеждены, что должны предоставить единственно верную информацию о себе. Следствием проекта стала быстрая и эффективная реструктуризация предприятия. Третий проект - аудит кадрового потенциала сотрудников Управления компании «ТГК-1»

Данный проект был реализован в соответствии со следующими задачами:

- Предоставить возможность новой управленческой команде познакомиться с сотрудниками Управления;
- Определить общий уровень сотрудников: мотивация, профессионализм, личные качества;
- Сформировать кадровый резерв.
- Помочь руководителям компании в реализации процесса реструктуризации
- Выявить и ликвидировать проблемные зоны в области HR

Работниками кадровой службы было проведено более 400 личных встреч с персоналом, в течение полугода в наиболее удобное для них время были опрошены лично все сотрудники. Результатом проекта стал подробный отчет о состоянии всех сотрудников, собрана важная статистика, незаменимая для управленческого учета. Оценка позволила создать эффективный кадровый резерв на предприятии.

Также были освещены цели, поставленные компанией на период до 2012 года, тем самым было показано, что компания смотрит в будущее на несколько лет вперед и старается формировать резервы и культуру в рамках поставленных задач.

В заседании приняли участие:

1. Александрова Анна, заместитель генерального директора по управлению персоналом ФГУП НПО «Радиовый институт им. В.Г. Хлопина».
2. Белоусова Татьяна, имидж-тренер, психолог, преподаватель этикета, писатель. Автор и ведущая творческой мастерской «ARS VIVENDI» и спецкурса «Имидж делового человека. Бизнес-этикет».
3. Ганделян Ирина, генеральный директор компании «Игора-Тренинг».
4. Греджева Марина, директор по персоналу холдинга «Вероника ЛТД».
5. Дубинников Игорь, административный директор компании «ТГК-1».
6. Дувакина-Комарова Вита, начальник отдела обучения и развития компании «Лента».
7. Жидков Евгений, коммерческий директор торгово-промышленной группы «Аroma-Рак».
8. Коршунова Ольга, директор по управлению человеческими ресурсами компании «Мастер-Профиль».
9. Кукаркина Ольга, менеджер по персоналу компании «Комус».
10. Кулаева Ирина, директор по персоналу группы компаний «Пролайт».
11. Куприн Валерий, генеральный директор компании «АНТ-Менеджмент», Президент Петербургского профессионального кадрового клуба «Кочубей».
12. Курова Елена, руководитель отдела персонала Управляющей Компании ГК «БауТек».
13. Лебедева Елена, руководитель отдела персонала компании «Деловые линии».
14. Лукина Светлана, заместитель генерального директора Выставочного научно-исследовательского центра «R&C» ГП РЭСТЭК.
15. Мاستинен Наталья, преподаватель кафедры эргономики и инженерной психологии факультета психологии СПбГУ.
16. Назарова Наталья, менеджер по развитию центра технического обучения компании «Digital Design».
17. Немцева Ольга, директор по персоналу группы компаний «БТК-Групп».
18. Патрикова Людмила, менеджер по персоналу компании «WestCall».
19. Петкевич Наталья, руководитель службы персонала компании «Си-Проджект».

20. Пикулева Ангелина, начальник отдела персонала ФГУП НПО «Радиевый институт им. В.Г.Хлопина».
21. Полоротов Александр, начальник отдела продаж компании «Си-Проджект».
22. Рубина Наталья, руководитель отдела персонала компании «UNION».
23. Светенкова Екатерина, руководитель службы по работе с персоналом и организационному развитию компании «ВымпелКом».
24. Солодухина Лариса, специалист по персоналу.
25. Супрун Елена, начальник отдела оценки и подбора персонала компании «ТГК-1».
26. Третьякова Анастасия, менеджер по персоналу компании «ЧДК «Что делать Консалт»».
27. Федорова Ирина, менеджер по персоналу компании «Евросиб-Логистика».
28. Шалавина Марина, менеджер по персоналу холдинга «Вероника ЛТД».
29. Шарапова Виктория, директор по управлению персоналом компании «Усть-Луга».

Петербургский профессиональный кадровый клуб «Кочубей» выражает благодарность **Вите Дувакиной-Комаровой, Екатерине Светенковой и Елене Супрун** за интересные выступления. Большое спасибо, что поделились с нами



Вашим опытом.

За предоставление помещения и техники для проведения встречи Клуба мы благодарим отель «Holiday Inn Moskovskie Vorota» и лично **Эльвиру Веселову**, менеджера по продажам отеля, за помощь в организации заседания.

Мы были рады видеть всех участников и надеемся на скорую встречу на следующих заседаниях!

Петербургский профессиональный кадровый клуб Кочубей
Санкт-Петербург, Малый В.О. проспект дом 54-а, БЦ Гранат офис 313
Тел.: +7 (812) 740 18 11 Моб.: +7 (921) 372 42 22
petrova.ekaterina@clubkochubey.ru
<http://clubkochubey.ru/>
Контактное лицо – Екатерина Петрова, администратор Клуба.