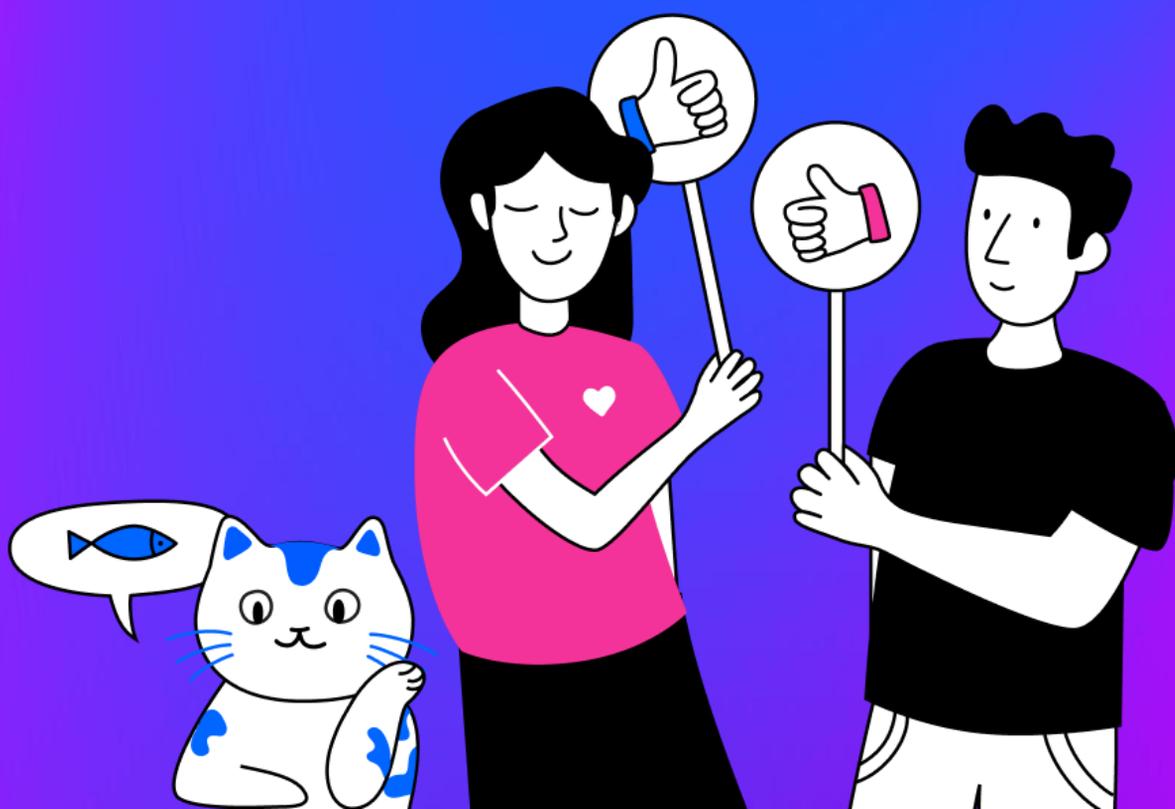
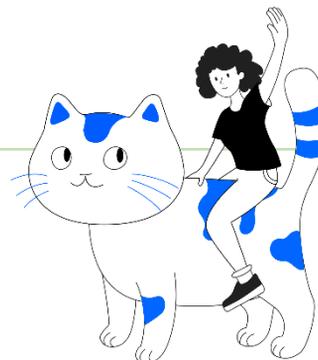


# Оценка персонала для бизнеса

3 практических кейса с решениями

Подготовлено компанией Formatta для сообщества «Пульс HR»





## Кейс 1 «Всё перевезём»

### О компании

Один из лидеров на рынке грузоперевозок, численность команды более 15 000 человек.

### Ситуация

Акционер активно участвует в управлении, но через 5 лет планирует делегировать операционные вопросы команде топ-менеджеров, поэтому развитие топ-команды – в фокусе HRD.

### Проблема

Компания уже дважды заказывала оценку топ-команды, но акционер и сами руководители остались недовольны результатом.

- Акционер требует оценить топ-менеджеров и начать подготовку к его выходу из управления
- Руководители не понимают, зачем проводить оценку и не видят необходимости в развитии

### Задача

Выделите ключевые проблемы и предложите решение.



## Ответ на кейс 1 «Всё перевезём»

Каждый шаг решения зависит от качества проработки предыдущего.

### Шаг 1

Основной автор запроса – акционер. Скорее всего, его модель управления – определяющая, которая часто блокирует высокий уровень полномочий для топ-команды.

Вероятно топ-менеджеры просто дополняют модель до более целостной. **Поэтому первым шагом важно описать действующую модель управления, согласовать её с акционером и топ-командой**, включая общекомандные и индивидуальные компетенции. В том числе те, что заявляются как необходимые, но отсутствуют сейчас.

### Шаг 2

Далее важно описать **новую модель управления и модель компетенций**, в которой роль акционера и его профиль будут распределены текущей команде. При этом необходимо определить недостающие компетенции и позиции / роли – закрыть их внутренними или внешними ресурсами. На этом этапе проводится оценка – как возможность по её итогам сформировать эффективную команду.

### Шаг 3

Третий шаг – **план перехода из текущей ситуации в желаемую**. Отдельно важно убедиться, что:

- полномочия и задачи от акционера передаются топ-команде,
- нет сопротивления ни на каком из уровней,
- необходимые действия по реализации плана верно понимаются и предпринимаются всеми участниками.



Самое главное в такой ситуации – проработка запроса и постановка задачи с акционером, чтобы он принял свою роль и ответственность – это повысит шансы на то, что передача полномочий и управления команде состоится.



## Кейс 2 «Вектор»

### О компании

Крупная финансовая и ИТ-компания, численность команды 7000 человек.

### Ситуация

Акционер – амбициозный лидер, стремящийся к росту активов. Новый HRD инициировал проект разработки модели компетенций в рамках подготовки компании к кратному росту.

### Проблема

HRD столкнулся с сопротивлением внутри HR-команды и среди коллег. Проект не реализован, так как внутренние эксперты не готовы инвестировать время в разработку модели компетенций.

### Задача

Как реализовать проект в течение ближайших полутора месяцев?



## Ответ на кейс 2 «Вектор»

Каждый шаг решения зависит от качества проработки предыдущего.

### Шаг 1

**Исследовать текущий контекст:** снять запрос и формулирование задачи от акционера. Понять и описать структуру организации, процессы, ресурсы, состояние людей.

### Шаг 2

#### Определить образ результата

- Какой именно должна стать компания, бизнес и результаты по итогам реализации кратного роста компании?
- Описать, что необходимо сделать для развития структуры, процессов, команды, чтобы план роста был реализован.

### Шаг 3

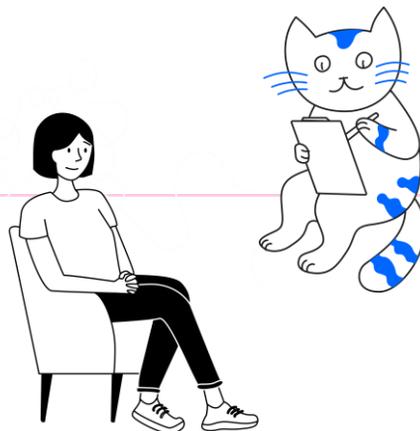
**Провести сессии топ-команд** для обсуждения планов роста бизнеса, распределения ролей и задач.

### Шаг 4

**Составить модель компетенций** для формирования команд под новые задачи. Провести оценку текущей команды.



Самое важное в этом проекте: HRD необходимо переключиться на серьёзный разговор с бизнесом – выслушать, снять запрос, привлечь бизнес-консультантов, понять, какая поддержка нужна топ-команде.



## Кейс 3 «Экопром»

### О компании

Агропромышленный холдинг с активами по всей России. Численность сотрудников – 18 000 человек.

### Ситуация

Год назад открылся новый бизнес-юнит, для разработки инновационных продуктов. Директор юнита просит HR-отдел оценить ключевых руководителей, чтобы убедиться, что «нужные люди на нужных местах».

### Проблема

В оценке, проводимой внешними консультантами, частично участвовали топ-менеджеры. По итогам руководители не согласились с выводами консультантов по многим сотрудникам.

### Задача

В компании планируется оценка новой группы сотрудников в другом регионе. Топ-менеджеры по-прежнему хотят в ней участвовать. Предложите оптимальный сценарий их вовлечения.



## Ответ на кейс 3 «Экопром»

Каждый шаг решения зависит от качества проработки предыдущего.

### Шаг 1

Понять, что именно имеет в виду руководитель департамента, когда говорит «нужные люди на нужных местах».

**Сформулировать задачу**, которую он хочет решить.

### Шаг 2

Подготовить **полную и понятную коммуникацию** для департамента о проектах оценки: что это такое, в чём они помогают бизнесу, командам, сотрудникам.

### Шаг 3

Признать, что общекорпоративная модель компетенций не подходит для департамента инновационных продуктов. Нужен фокус на других компетенциях:

- **разработать актуальную модель** для данного департамента,
- **провести фокус-группы и обучение руководителей**, которое поможет им понять и принять инструмент.

### Шаг 4

**Провести оценку** со строго оговорёнными правилами. Вовлечь руководителей в интегральные сессии по сведению результатов, чтобы они лучше понимали процедуру, методологию и природу выведенных оценок.