

Почему компании с 14 филиалами пришлось полностью пересмотреть подход к оценке персонала

О компании

Производственная компания, работающая на электротехническом рынке Казахстана, развивает сеть из 14 филиалов и представительств за рубежом. По мере роста бизнеса руководство столкнулось с новой управленческой задачей: привычные подходы к оценке сотрудников перестали обеспечивать необходимую прозрачность и управляемость компании.

Несмотря на попытки самостоятельно внедрить KPI и обучить персонал новым подходам, система управления эффективностью так и не стала частью ежедневной работы руководителей.

Почему компании пришлось пересмотреть подход к оценке персонала

По мере масштабирования бизнеса становилось все сложнее обеспечивать одинаковое качество управления во всех подразделениях. Руководители ставили цели и формировали планы, однако к концу года часть из них регулярно оставалась недостигнутой.

Основными причинами стали:

- отсутствовали единые критерии оценки эффективности сотрудников;
- кадровые решения принимались преимущественно на основе субъективной оценки руководителей;
- развитие сотрудников не было связано с реальными потребностями бизнеса;
- попытки внедрить KPI не обеспечили устойчивых изменений в системе управления.

Проблема заключалась не в отсутствии квалифицированных сотрудников или современных HR-инструментов. Компании не хватало единой системы, которая позволяла бы объективно оценивать сотрудников, принимать управленческие решения на основе данных и связывать развитие персонала с достижением стратегических целей бизнеса.

Как оценка персонала стала частью системы управления бизнесом

Проект начался не с проведения оценки сотрудников, а с определения того, какие компетенции действительно влияют на эффективность компании и должны стать единым стандартом для всех подразделений.

1. Построение единой модели оценки персонала

Вместо разрозненных критериев была сформирована единая модель оценки сотрудников, включающая ключевые управленческие и профессиональные компетенции.

Такой подход позволил создать общие правила оценки персонала для всей компании. Руководители получили единый инструмент принятия кадровых решений, а сотрудники — понятные критерии оценки своей работы.

2. Превращение результатов оценки в управленческие решения

После завершения оценки внимание было сосредоточено не на рейтингах сотрудников, а на причинах выявленных различий в эффективности.

Результаты были проанализированы как на уровне отдельных специалистов, так и на уровне компании в целом. Это позволило определить кадровый потенциал, выявить зоны развития и сформировать рекомендации для обучения, мотивации и дальнейшего распределения ролей внутри организации.

3. Развитие персонала на основе объективных данных

Следующим этапом стала работа с выявленными причинами, ограничивающими эффективность сотрудников. Программы обучения и корпоративные стандарты продаж были сформированы с учетом результатов оценки, а не универсальных программ развития. Благодаря этому обучение стало инструментом решения конкретных бизнес-задач, а не формальной HR-процедурой.

Результаты проекта по оценке персонала

По итогам проекта оценка персонала перестала быть разовым мероприятием и стала частью системы управления эффективностью компании.

В компании были сформированы:

- единые критерии оценки сотрудников для принятия кадровых решений;



- объективная база для обучения, развития и формирования кадрового резерва;
- прозрачный подход к определению сильных сторон и зон развития каждого сотрудника;
- корпоративные стандарты обучения и продаж, обеспечивающие единый уровень подготовки сотрудников.

Что показал этот проект

Проект подтвердил, что оценка персонала сама по себе не повышает эффективность бизнеса. Управленческий эффект появляется тогда, когда результаты оценки становятся основой для принятия кадровых решений, развития сотрудников и совершенствования системы управления. Именно такая связка позволяет превратить оценку персонала из HR-инструмента в механизм достижения стратегических целей компании.

Почему этот кейс важен для собственников бизнеса

Если в вашей компании руководители по-разному оценивают сотрудников, планы регулярно выполняются не в полном объеме, обучение не приводит к заметным изменениям, а кадровые решения зависят от субъективного мнения, проблема чаще всего не в персонале, а в отсутствии единой системы оценки и управления эффективностью.

Комплексная оценка персонала позволяет принимать кадровые решения на основе объективных данных, выстраивать развитие сотрудников в соответствии с задачами бизнеса и формировать современную систему управления, которая поддерживает рост компании, а не сдерживает его.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ТОО «Бизнес-Эксперт Консалт» работает на рынке с 2012 года. Компания является партнером ЕБРР по консалтинговым услугам.

Услуги компании:

Стратегический и операционный консалтинг	Организационная диагностика бизнес-процессов Выстраивание, оптимизация и описание бизнес-процессов (управленческие, технологические с привлечением технических экспертов) Внедрение систем управления - BSC, KPI, MBO Подготовка к автоматизации
Управление персоналом	HR-аутсорсинг Разработка и внедрение HR-стратегии и политики Разработка и внедрение всех стандартов и процессов по управлению персоналом Разработка и внедрение систем материальной и нематериальной мотивации. Оценка деловых и профессиональных компетенций персонала (360 °, DISC, тест Килмена, большая пятерка и др) Формирование и развитие HiPo Обучение персонала и карьерное развитие Ведение кадрового делопроизводства и/или аудит, абонентское обслуживание и пр. услуги
Маркетинг и продажи	Исследования рынка по различным направлениям (открытие бизнеса, анализ рынка/конкурентов и тд) Разработка маркетинговой стратегии Обучение персонала Выстраивание отделов продаж
Финансы и юридическая поддержка	Разработка бизнес-планов Разработка и внедрение систем финансового планирования и бюджетирования Нормирование процессов, расчет численности, ставок, потребности в персонале и оборудовании Юридический консалтинг

Подробнее о наших услугах, реализованных проектах и результатах работы вы можете ознакомиться на нашем сайте www.b-expert.kz