

Оценка персонала выявила скрытые управленческие ограничения, которые сдерживали развитие компании

О компании

Торговая компания с более чем 30-летней историей работает на рынках B2B и B2G, развивая филиальную сеть и обслуживая корпоративных и государственных заказчиков. Штат компании — около 50 сотрудников.

Несмотря на стабильные результаты бизнеса, руководство столкнулось с вопросом, который невозможно было оценить по финансовым показателям: насколько существующая система управления поддерживает дальнейшее развитие компании и какие внутренние ограничения начинают влиять на эффективность работы.

Какие проблемы выявила оценка персонала

Первоначально задача проекта заключалась в комплексной оценке состояния персонала и управленческой среды. Однако исследование показало, что большинство выявленных рисков связано не с людьми, а с особенностями организации работы.

Оценка позволила обнаружить несколько системных проблем:

- сотрудники положительно оценивали компанию, но не связывали с ней долгосрочное профессиональное будущее;
- взаимодействие между подразделениями сопровождалось постоянными организационными трениями;
- сотрудники не воспринимали систему оценки вклада и вознаграждения как справедливую;
- руководители получали высокие оценки, однако это не отражалось на эффективности процессов;
- открытых конфликтов практически не наблюдалось, но внутри компании накапливалось скрытое напряжение.

Исследование показало важную закономерность. Компания долгое время успешно развивалась благодаря высокой вовлеченности сотрудников и сильным руководителям. По мере роста бизнеса прежние способы управления перестали обеспечивать необходимую скорость взаимодействия между подразделениями. Возник разрыв между качеством людей и зрелостью управленческой системы. Именно этот разрыв постепенно снижал эффективность компании.

Как оценка персонала помогла выявить причины управленческих ограничений

Проект начался с комплексной диагностики персонала, целью которой было не измерение удовлетворенности сотрудников, а поиск факторов, влияющих на эффективность бизнеса. Анализ позволил сопоставить ответы различных групп сотрудников, выявить противоречия между показателями и определить реальные причины возникающих организационных сложностей.

Анализ организационного климата

На первом этапе была проведена комплексная оценка вовлеченности сотрудников, качества внутренних коммуникаций, взаимодействия между подразделениями, восприятия системы управления и условий работы.

Полученные результаты показали нетипичную картину. Большинство сотрудников положительно оценивали атмосферу в коллективе и своих непосредственных руководителей, однако значительно ниже оценивали организацию работы, прозрачность управленческих решений, возможности развития и справедливость оценки результатов труда. Это свидетельствовало о том, что источник проблем находится не на уровне отдельных руководителей или сотрудников, а в самой архитектуре управления компанией.

Поиск скрытых причин организационных проблем

Следующим этапом стало сопоставление результатов различных блоков исследования.

Вместо анализа отдельных показателей внимание было сосредоточено на взаимосвязях между ними. Именно такой подход позволил обнаружить противоречия, которые невозможно увидеть при традиционной интерпретации результатов опросов.

Например, сотрудники высоко оценивали качество руководства и рабочую атмосферу, но одновременно фиксировали сложности с организацией процессов, взаимодействием подразделений и распределением ответственности. При этом конфликты носили преимущественно организационный, а не личностный характер. Это означало, что компания сталкивалась не с кадровой проблемой, а с накопленным системным трением внутри бизнес-процессов.



Формирование управленческих приоритетов

Заключительным этапом проекта стало определение направлений развития системы управления. Вместо локальных HR-мер были сформированы приоритеты, способные снизить организационные потери и поддержать дальнейший рост компании:

- повышение прозрачности распределения ответственности;
- развитие единых правил взаимодействия между подразделениями;
- совершенствование подходов к оценке вклада сотрудников и принципов вознаграждения;
- создание понятных возможностей профессионального развития персонала.

Результаты оценки персонала для бизнеса

По итогам проекта руководство получило объективную картину состояния организации и понимание того, какие факторы начинают ограничивать дальнейшее развитие бизнеса.

Оценка персонала позволила:

- определить, что ключевые риски связаны не с компетентностью сотрудников, а с организацией управления;
- выявить скрытые источники снижения вовлеченности до появления текучести персонала;
- определить приоритетные направления изменений в системе взаимодействия, оценки результатов и развития сотрудников;
- сформировать основу для принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности компании в долгосрочной перспективе.

Что показал этот проект

Проект подтвердил, что оценка персонала значительно шире, чем измерение удовлетворенности сотрудников или уровня вовлеченности.

При правильной интерпретации результаты оценки становятся инструментом диагностики качества системы управления. Они позволяют обнаружить организационные ограничения задолго до того, как они начинают проявляться через рост текучести, снижение производительности или ухудшение финансовых показателей.

Именно поэтому оценка персонала становится источником управленческих решений, а не только HR-аналитики.

Когда оценка персонала становится инструментом развития бизнеса

Если в вашей компании сотрудники в целом довольны работой, открытых конфликтов практически нет, руководителям доверяют, но при этом инициативы становится меньше, взаимодействие между подразделениями усложняется, сотрудники не видят перспектив развития, а система оценки результатов вызывает вопросы, проблема чаще всего не в людях, а в качестве управленческой системы.

Комплексная оценка персонала позволяет увидеть реальные причины этих симптомов, определить точки роста организации и сформировать решения, которые повышают управляемость бизнеса, удерживают сильных сотрудников и создают основу для дальнейшего развития компании без масштабных организационных потрясений.

КРАТКО ОБ ИСПОЛНИТЕЛЕ

ООО «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