Автоматизация процедуры оценки целей и компетенций (Группа «ИЛИМ»)

О проекте: заказчик АО «Группа «ИЛИМ»»

Цель: разработка процедуры, состоящей из оценки компетенций, оценки целей и ИПР.

Целевая аудитория: все сотрудники компании

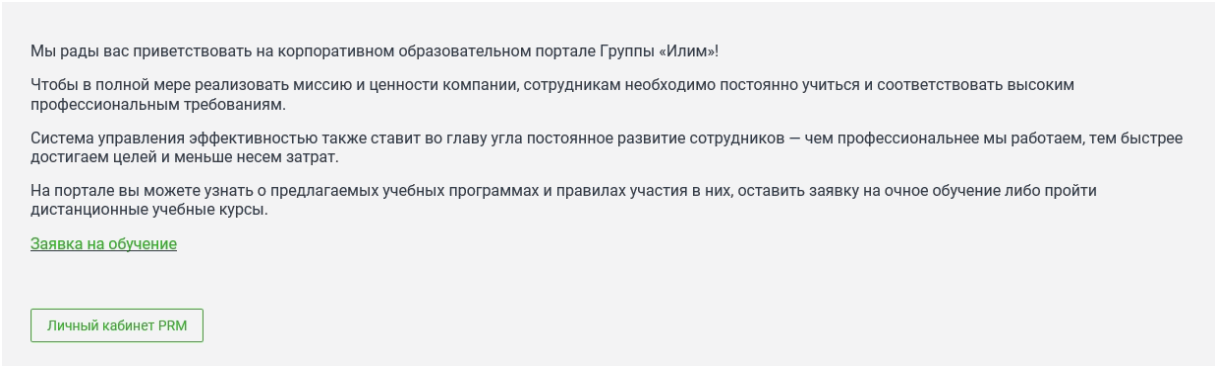
В процессе реализации проекта выполнено следующее:

- Разработан «Личный кабинет оценки», выводимые в нем разделы зависят от роли сотрудника в проводимой процедуре.
- Разработана и настроена единая процедура оценки, включающая в себя оценку компетенций, оценку целей и ИПР. Раннее у клиента проводились две разные процедуры оценки.
- Разработаны отчеты, по каждой из форм процедуры, отчеты по управлениям и регионам с графическим отображением данных, а также отчет мониторинга прохождения процедуры.
- Настроена выгрузка функциональных руководителей, директоров филиалов, HR ответственных по регионам в карточку сотрудника.
- Настроена отправка уведомлений, согласно документообороту, при переходе плана на следующий этап и отправка уведомлений-напоминаний на каждом из этапов согласования и заполнения.
- Разработаны агенты по присвоению профиля компетенций каждому участнику процедуры, по замене руководителей в планах оцениваемых при изменениях их подчиненности.
- Разработаны печатные формы.

Описание бизнес-процесса

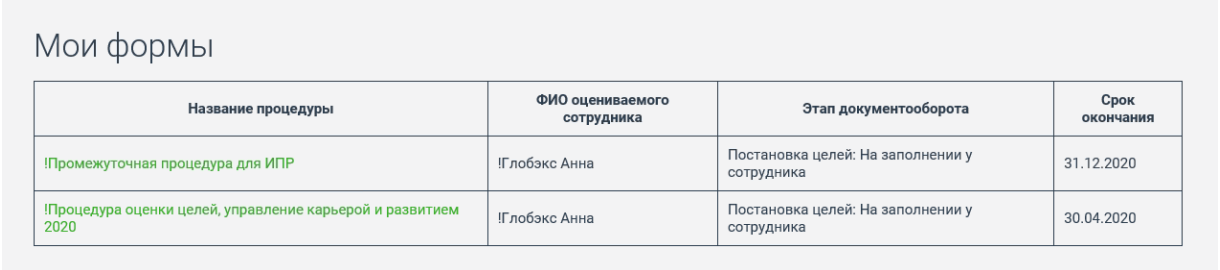
Ежегодная оценка персонала позволяет оценить результативность работы сотрудников, уровень квалификации и наметить перспективные направления для развития профессиональных качеств, что в свою очередь повышает успешность и конкурентоспособность компании. Автоматизация процесса оценки персонала позволяет сократить трудозатраты на обработку и анализ полученных данных.

Для заказчика была важна возможность просмотра форм оцениваемых не только функциональными и матричными руководителями, но и сотрудниками HR. Кроме того доступ к формам должен был быть у директоров филиалов на заключительных этапах проводимой процедуры. Для реализации этих требований в системе был разработан «Личный кабинет». Ссылка на него расположена на главной странице портала.



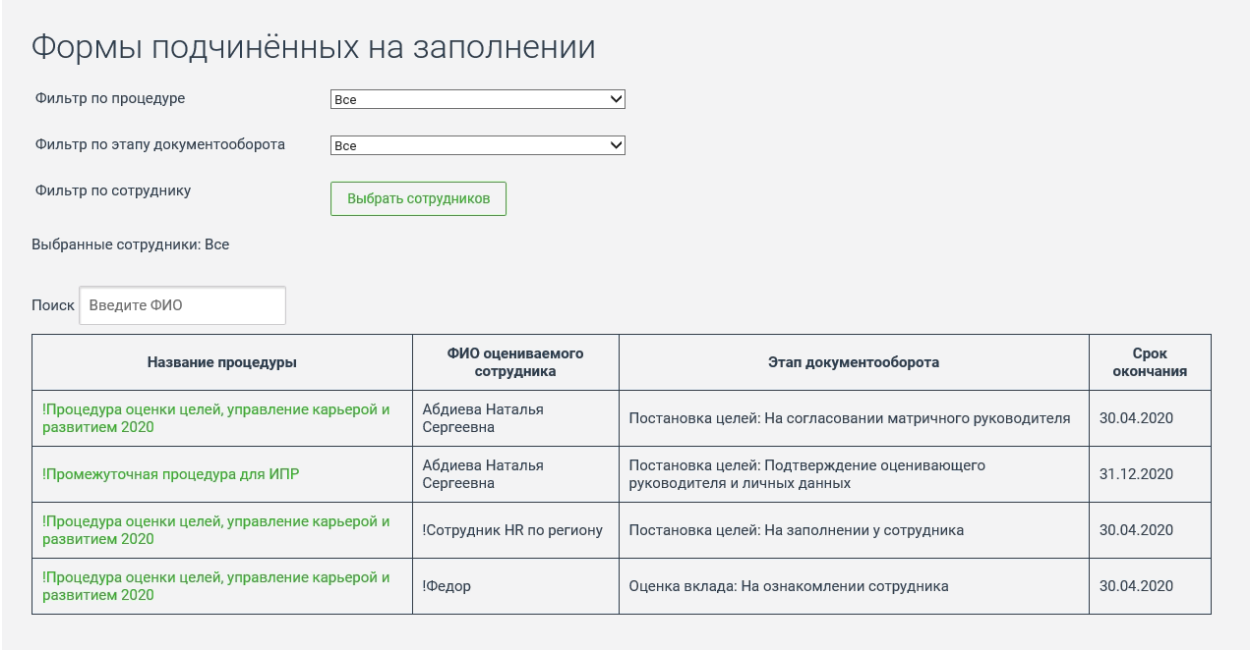
Личный кабинет представляет собой удобный и простой интерфейс, как для оцениваемого и его руководителей, так и для представителей HR отдела и директоров филиалов. В зависимости от роли сотрудника в процессе оценки в «Личном кабинете» отображается разный набор разделов.

В разделе «Мои формы» отображаются формы оцениваемого, которые он должен заполнить или ознакомиться с результатом оценки руководителя.

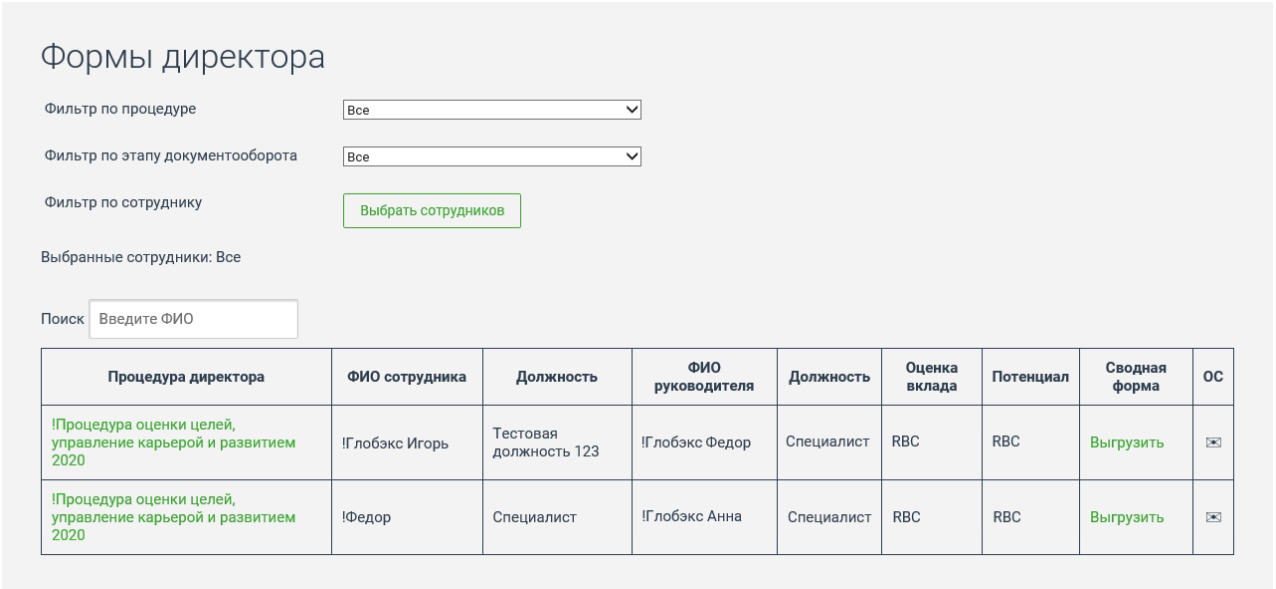


Учитывая специфику подчиненности в оргструктуре заказчика помимо непосредственных руководителей у некоторых работников имеются «матричные» руководители. Матричный руководитель участвует в согласование форм оцениваемого и имеет доступ к его анкетам на всех этапах процедуры. Руководители могут ознакомиться и согласовать формы своих подчиненных

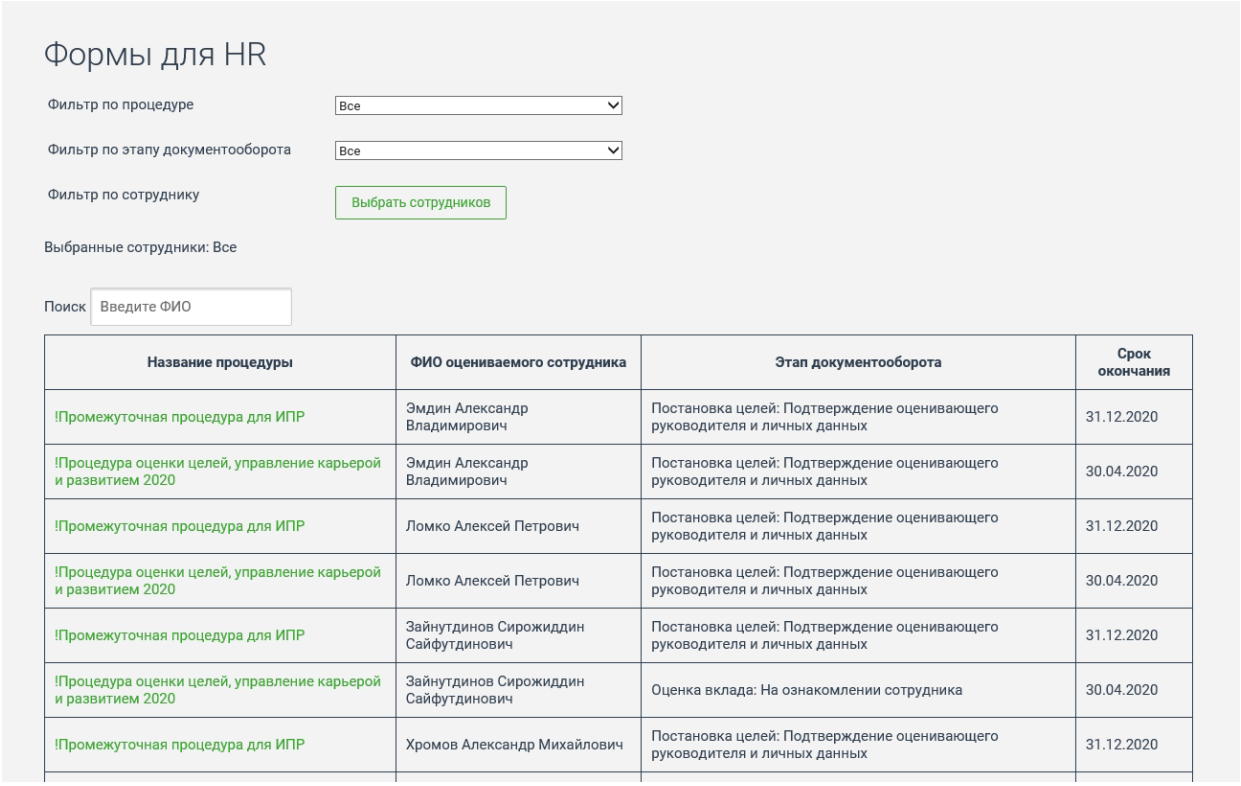
сотрудников в разделах «Формы (матричных) подчиненных на согласование» и «Формы (матричных) подчиненных на заполнение».



«Формы директора» - раздел, который будет отображать формы оцениваемых сотрудников на заключительных этапах процедуры. Директор может зайти в формы конкретных сотрудников и ознакомиться с содержимым или скачать итоговый файл, включающий все формы сотрудника, а также отправить замечания или рекомендации непосредственному руководителю оцениваемого (нажав конверт в столбце «Обратная связь»).

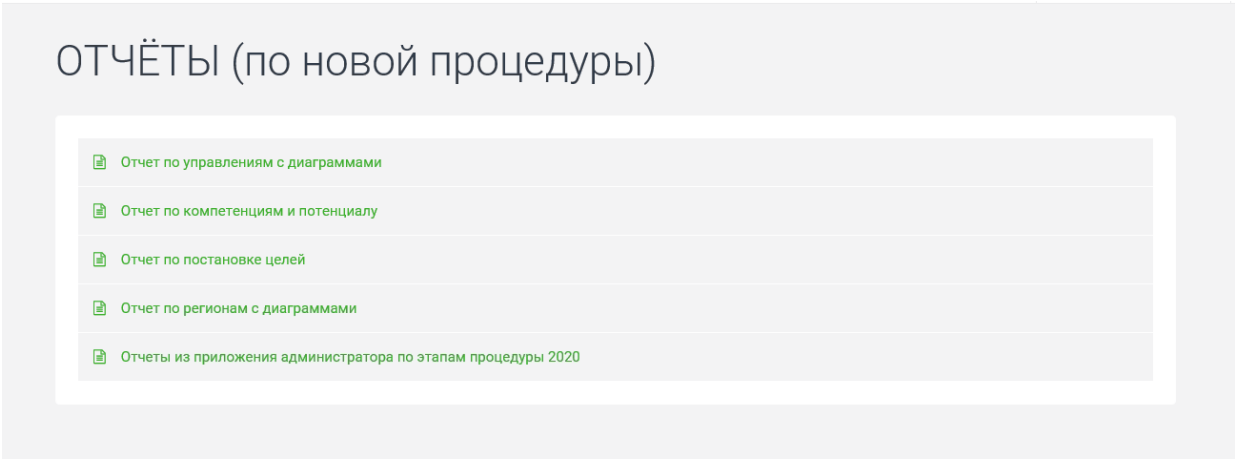


Раздел «Формы HR» предназначен для работы с данными ответственного от HR отдела. Важной особенностью является то, что у руководителей или HR представителей со множеством сотрудников в разделе нет необходимости искать ФИО сотрудника в дереве оценки, разворачивая все этапы процедуры для отображения. В разделе можно воспользоваться поиском «в режиме реального времени» или каким-либо из фильтров для отображения конкретной информации.



Число, отображаемое на одном из разделов личного кабинета у оцениваемого сотрудника, непосредственного и матричного руководителя, является индикатором того требуется ли какое-то действие от руководителя сейчас? То есть нужно ли ему заполнение формы, если сотрудник является оцениваемым, или согласование, если сотрудник является руководителем.

Раздел «Отчеты по оценке» доступен руководителям и HR представителям - в нем содержатся отчеты, касающиеся активных процедур.



Раздел «Архив» содержит перечень всех процедур, проводимых в системе.

Процедура оценки

Данная процедура оценки включает постановку целей и оценку компетенций. На портале процедура оценки состоит из 4 форм, которые заполняются сотрудником последовательно.

Процедура оценки во времени разделена на 3 периода.

1. В первый период определяются цели, дается оценка собственных компетенций, определяются слабые и сильные стороны, исходя из этих данных сотрудник составляет индивидуальный план развития. ИПР и поставленные цели согласовываются руководителем, на этом первым блок процедуры завершается.

2. Второй блок включает полугодовой пересмотр целей и корректировку статусов по индивидуальному плану развития.

3. Третий блок заключительный включает оценку сотрудником, затем, руководителем поставленных и уже выполненных целей, актуализацию статусов по индивидуальному плану развития.

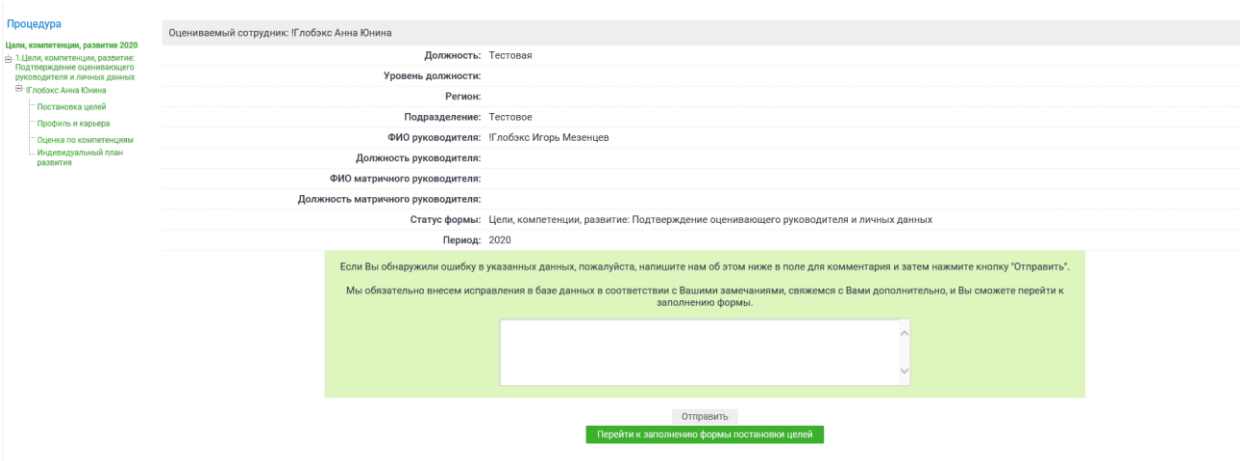
Перевод с одного блока оценки на следующий осуществляется администратором в определенный момент времени с помощью агента.

Внутри каждого блока осуществляется следующий процесс согласования:

- Самооценка сотрудника
- Согласование матричного руководителя (если есть).
- Согласование непосредственного руководителя.

При отправке формы на согласование руководителю, возврата на доработку оцениваемому или согласование/оценки плана другим агентом осуществляется отправка уведомлений о необходимости заполнить, согласовать или оценить форму. Также разработан агент для отправки уведомлений-напоминаний за определенный срок до окончания процедуры.

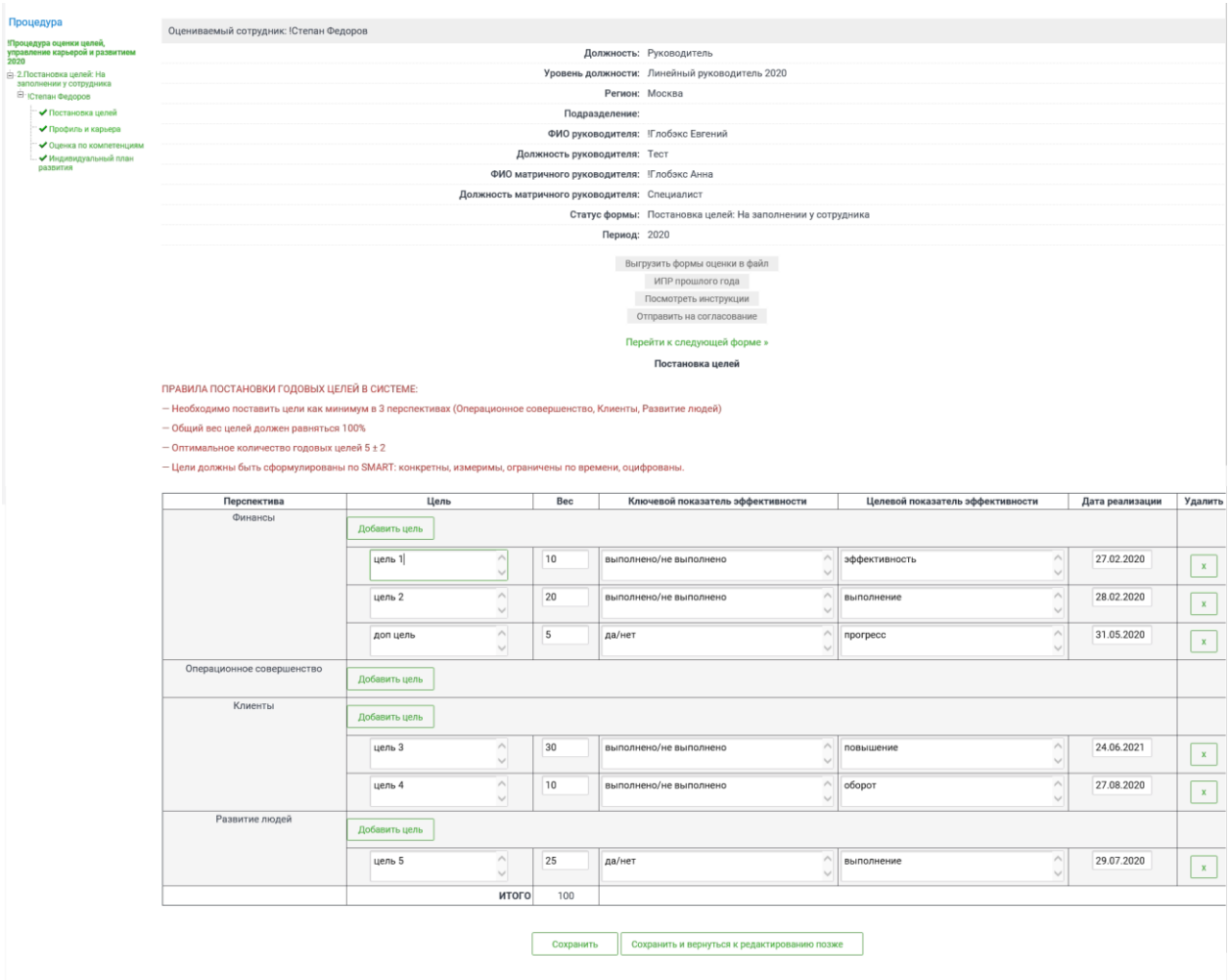
Переход в формы осуществляется из «Личного кабинета» раздела «Мои формы». На первом этапе «Подтверждение оценивающего руководителя и личных данных» есть возможность отправки сообщения об ошибках в личных данных сотрудника. Письмо отправляется ответственному HR по региону, в котором находится сотрудник. Такая система уведомлений позволяет HR сотруднику оперативно вносить правки в формы.



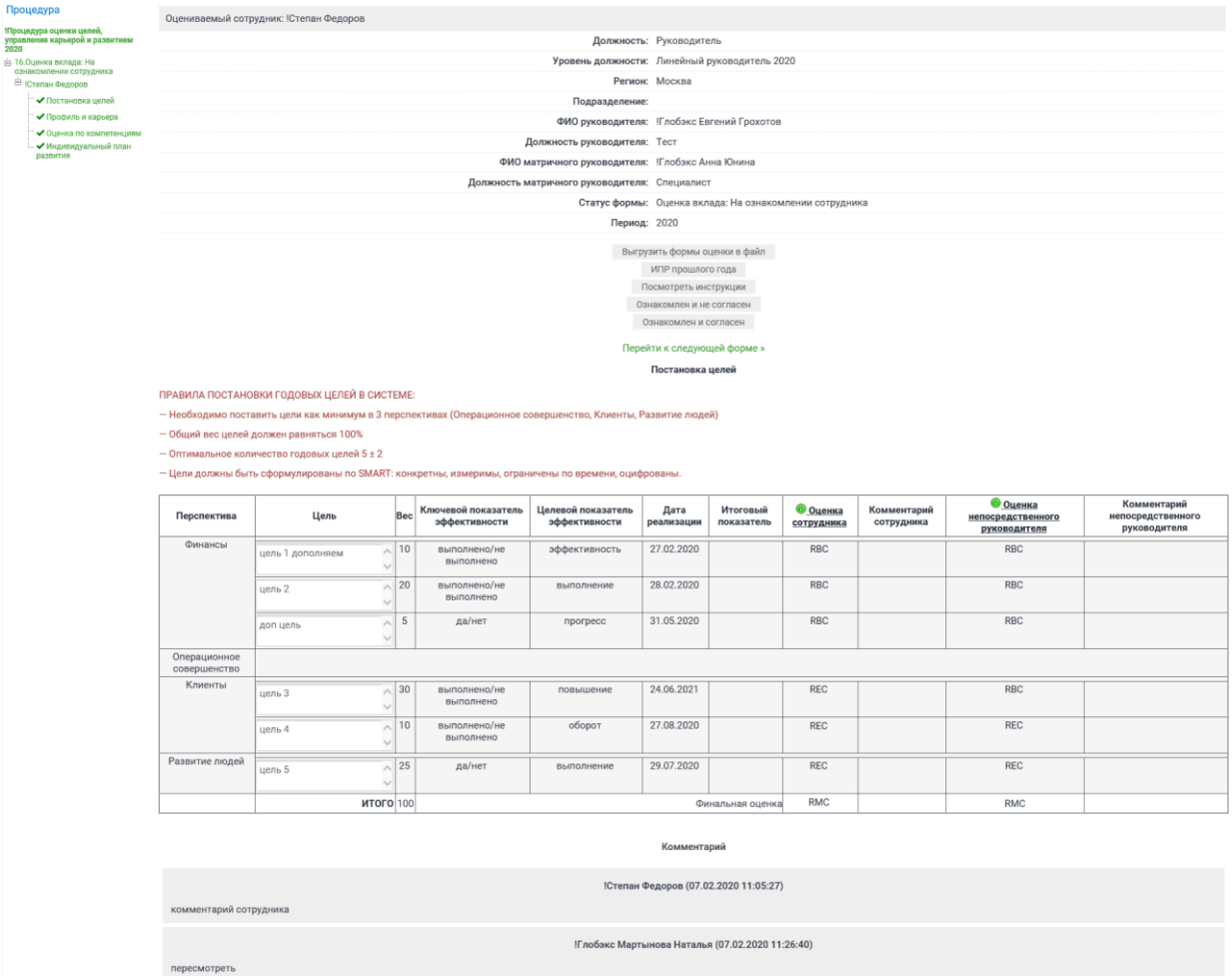
Форма «Постановка целей»

Форма постановки целей учитывает методику SMART. Выделены 4 перспективы, к каждой из которых указываются цели; приоритет определяет столбец «Вес»; «Ключевой показатель эффективности» определяет качественную оценку исполнения.

Данная часть процедуры оценки позволяет определить конкретные цели работника компании, желаемый результат, период, в который необходимо достичь результата. Совместное с руководителем определение целей позволяет расставить приоритеты в деятельности на предстоящий год, повышает эффективность и увеличивает вклад сотрудника в реализацию целей компании.

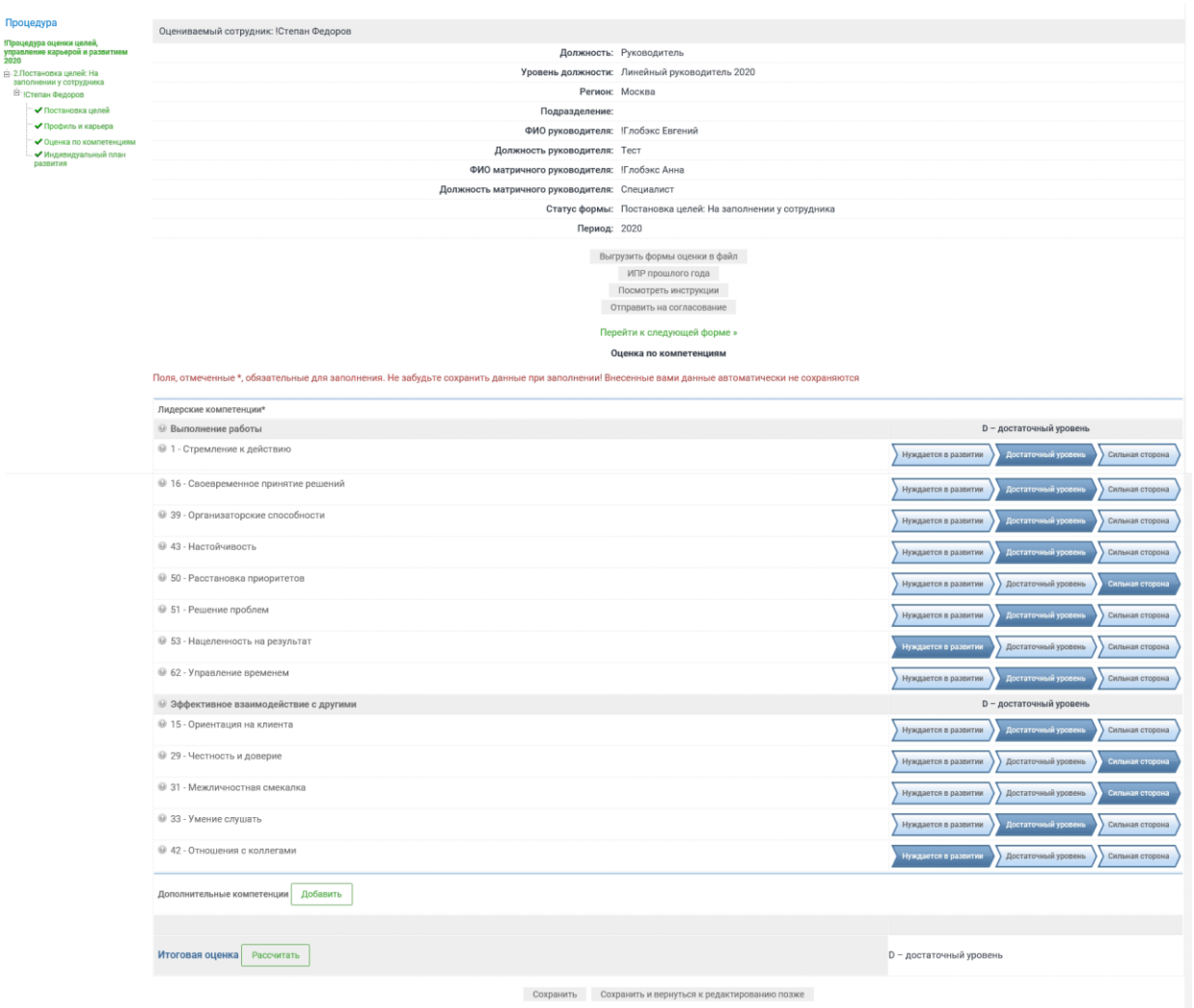


В зависимости от этапа процедуры появляются дополнительные столбцы для заполнения оцениваемым или его руководителем.



Форма «Оценка компетенций»

В основе оценки компетенций сотрудника используется модель «Ломингер». Имеется 4 профиля компетенций, определяемые по уровню должности. Сотрудник заполняет самооценку по личностным компетенциям. Руководитель помимо личностных компетенций оценивает еще и лидерские компетенции сотрудника. При необходимости сотрудник или руководитель может указать дополнительные компетенции и дать по ним оценку.



Оценка компетенций позволяет определить сильные и слабые стороны работника, соответствие занимаемой должности и ведет к оптимизации кадровой политики компании. Данная форма непосредственно связана со следующей формой «Индивидуальный план развития».

Форма «Индивидуальный план развития»

Считается, что наиболее эффективно разрабатывать цели сотрудника совместно с руководителем, поэтому в процедуре предоставляется возможность сотруднику описать цели своего профессионального развития. Руководитель согласовывает или дает рекомендации для корректировки плана.

В форме предусмотрена выгрузка ИПР прошлого года, если оцениваемый принимал участие в предыдущей процедуре оценки. После заполнения формы «Оценка компетенций» в форме отображаются слабые и сильные стороны оцениваемого. Описанные возможности позволяют проанализировать имеющуюся информацию до составления плана развития сотрудника. В результате план создается исходя из потребностей работника в развитии, с учетом мнений руководителей, результата самооценки компетенций и данных о выполнение плана прошлого года.

Так как описываемая процедура по типу отличается от той, которой пользовался клиент раннее, то для переноса данных по плану развития прошлого года был создан агент. Иначе была бы невозможна выгрузка плана развития, указанного в предыдущей процедуре.

В форме доступна для скачивания заявка на обучение установленного образца компании, что помогает автоматизировать процесс подачи заявок на обучение. Для добавления доступны области развития и компетенции для развития. Указываются способы развития в процентном соотношение 70%-20%-10%. В зависимости от выбираемой компетенции для развития выводится набор к ней привязанных тренингов и электронных курсов. В этой же форме указывается желаемый уровень владения английским языком и планируемые стажировки.

Индивидуальный план развития является взаимовыгодным, как для работника, так и для компании. Поэтому заказчик уделяет особое внимание данной форме.

Процедура

!Процедура оценки целей, управление карьерой и развитием 2020

- 2.Постановка целей: На заполнении у сотрудника
  - !Степан Федоров
    - ✔ Постановка целей
    - ✔ Профиль и карьера
    - ✔ Оценка по компетенциям
    - ✔ Индивидуальный план развития

Оцениваемый сотрудник: !Степан Федоров

Должность:	Руководитель
Уровень должности:	Линейный руководитель 2020
Регион:	Москва
Подразделение:	
ФИО руководителя:	!Глобэкс Евгений
Должность руководителя:	Тест
ФИО матричного руководителя:	!Глобэкс Анна
Должность матричного руководителя:	Специалист
Статус формы:	Постановка целей: На заполнении у сотрудника
Период:	2020

Выгрузить формы оценки в файл
ИПР прошлого года
Посмотреть инструкции
Отправить на согласование

Перейти к следующей форме »

Индивидуальный план развития

Поля, отмеченные * , обязательны для заполнения

Опишите цель Вашего развития: для чего Вы формируете ИПР? (обязательное поле)*
Например: для развития в текущей должности, для адаптации на новой должности, для соответствия будущей должности

для развития в текущей должности

Результаты оценки компетенций

Ниже представлены сильные стороны и области для развития – по результатам Вашей самооценки. Это справочная информация: при формировании ИПР рекомендуется на нее опираться, но выбирать для своего развития именно эти компетенции не обязательно. Для развития Вы можете выбрать компетенции, которые понадобятся Вам в будущем (включая компетенции из других профилей).

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	НУЖДАЮТСЯ В РАЗВИТИИ
39 - Организаторские способности	51 - Решение проблем
31 - Межличностная смекалка	15 - Ориентация на клиента
	42 - Отношения с коллегами

Функциональное обучение

(повышение квалификации в зоне функциональной экспертизы, например, курсы бухгалтера, продажи по методу SPIN, курсы по трудовому законодательству, обучение работе в MS Office)

Обратите внимание, что заявки на выбранное обучение являются основой для формирования бюджета. Только после подтверждения бюджета обучение на выбранном тренинге или курсе становится возможным. Не забудьте подать заявку на обучение в Отдел обучения и развития. Заполнение ИПР – это Ваш план действий в области Вашего развития. Обучение организуется на основании согласованной заявки на обучение!

Заявка на обучение

Область развития: 1 область

Способы развития	Срок выполнения	Статус
способ1 (70%)	27.02.2020	Завершено
способ2 (20%)	29.02.2020	Планируется
семинары (10%)	30.04.2020	В процессе

Добавить

Добавить область развития

Развитие компетенций

Компетенция: 16 - Своевременное принятие решений

Способы развития	Срок выполнения	Статус
участие в мероприятие (70%)	29.02.2020	Планируется
участие в семинаре (20%)	26.02.2020	В процессе

Тренинги	Срок выполнения	Статус
Вдохновляющее лидерство	30.04.2020	Планируется

Электронные курсы (10%)

Другое	Срок выполнения	Статус

Добавить компетенцию

Английский язык

Текущий уровень	Уровень знания согласно должностной инструкции	Желаемый уровень
Elementary	не указано	Intermediate

Стажировки

Страна	Цель, длительность	Предполагаемая дата начала	Статус	Причина невыполнения
Россия	обмен опытом	14.09.2020	В процессе	

Добавить

Статус по ИПР

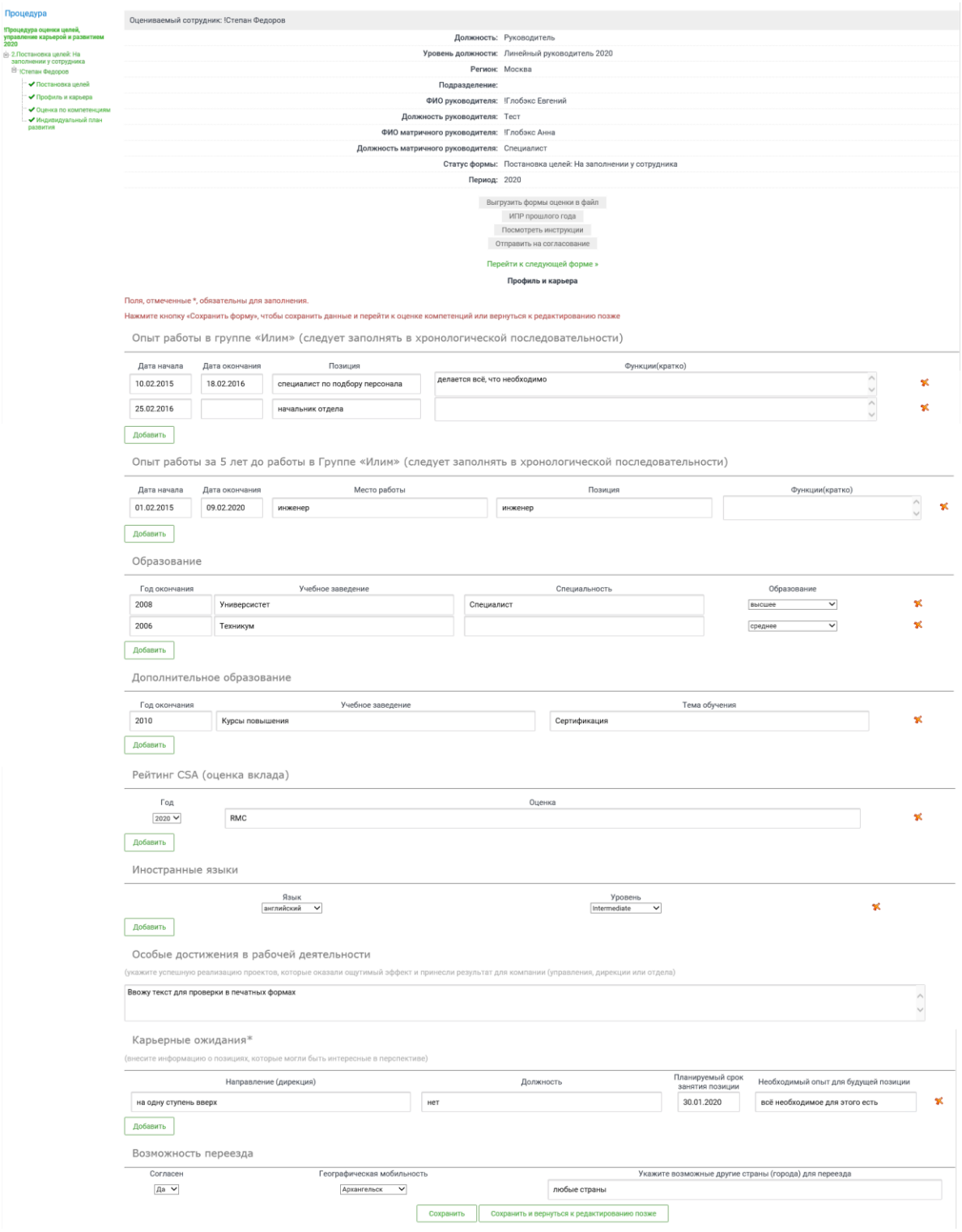
В процессе

Сохранить | Сохранить и вернуться к редактированию позже

Форма «Профиль и карьера»

Данная форма хранит информацию об образовании работника, об опыте работы до трудоустройства в компанию и в ее стенах. Здесь же хранятся данные о финальных оценках оцениваемого в прошлых процедурах.

Для переноса в форму финальной оценки был разработан агент, запуск которого осуществляется раз в год вручную по окончанию процедуры оценки. Данные в форму сотрудник может вносить в течение всей процедуры оценки не зависимо от этапа.

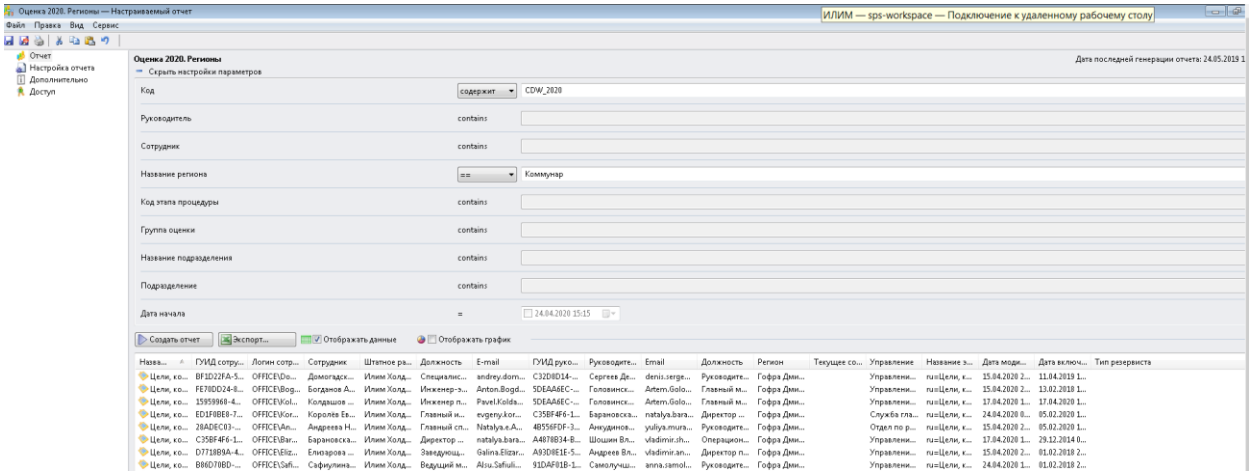


Отчеты

Автоматизация процесса оценки персонала по умолчанию подразумевает отчеты по этой процедуре. Отчеты на портале имеют настройку прав доступа. Таким образом решен вопрос с защитой информации.

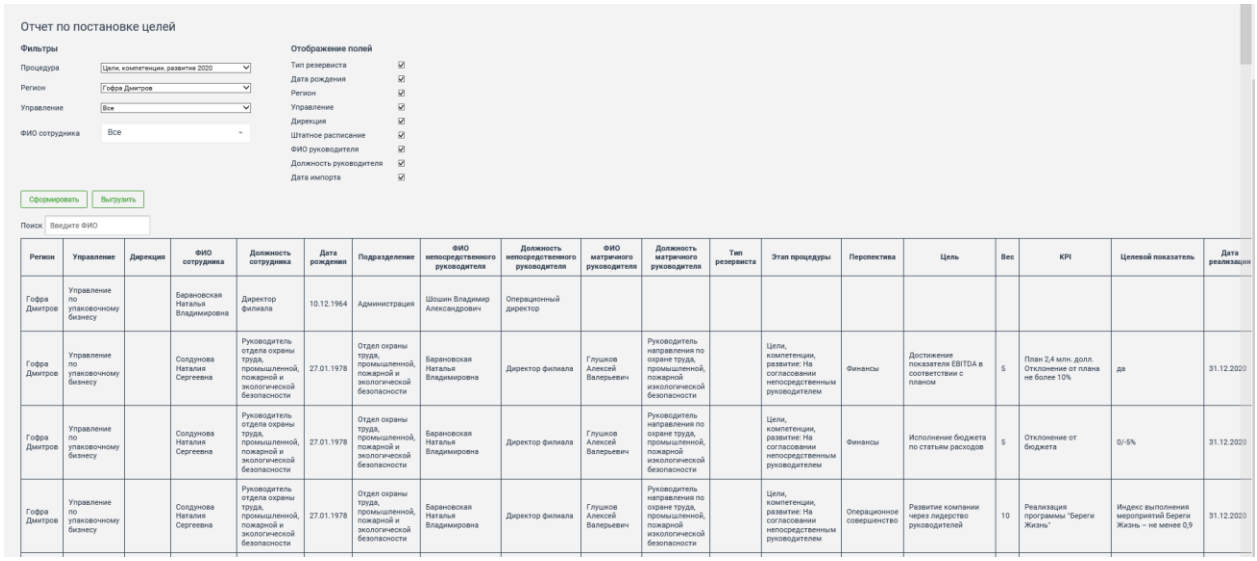
Отчет по этапам процедуры

Данный отчет помогает отслеживать ход прохождения оценки, анализировать, какой процент респондентов заполнил и согласовал формы. Формирование отчета возможно, как на портале, так и в приложение администратора системы.



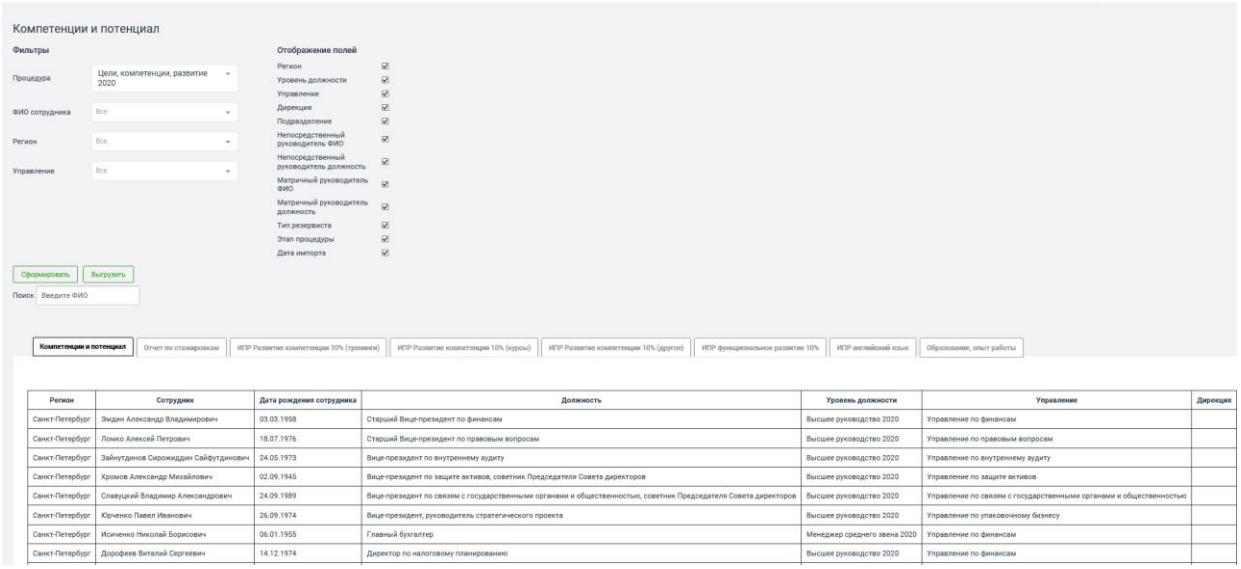
Отчет по постановке целей

Одним из итоговых документов является отчет по постановке целей. В нем содержится информация по поставленным сотрудником и согласованных руководителем целям по каждой из перспектив. Отчет формируется на портале, имеются фильтры выбора параметров для формирования отчета и фильтры вывода полей отчета. Учитывая количество участников процедуры использование фильтров уменьшает время построения отчета. К тому же, некоторые поля отчета важны для конкретных филиалов. В дальнейшем отчет можно экспортировать в Excel файл.



Отчет по формам «Оценка компетенций» и «Индивидуальный план развития»

Отчет составной, представляет собой 8 небольших отчетов, находящихся в разных вкладках. Первая вкладка отчета «Компетенции и потенциал» выводит оценку руководителя по компетенциям оцениваемого сотрудника. Следующие 7 отчетов содержат информацию из формы «Индивидуальный план развития». Данные этих отчетов важны для формирования бюджета на стажировки и обучение сотрудников.



Регион	Сотрудник	Дата рождения сотрудника	Должность	Уровень должности	Управление	Дирекция
Санкт-Петербург	Эндин Александр Владимирович	03.03.1958	Старший Вице-президент по финансам	Высшее руководство 2020	Управление по финансам	
Санкт-Петербург	Ломко Алексей Петрович	18.07.1976	Старший Вице-президент по правовым вопросам	Высшее руководство 2020	Управление по правовым вопросам	
Санкт-Петербург	Зайнутдинов Сирожиддин Сайфутдинович	24.05.1973	Вице-президент по внутреннему аудиту	Высшее руководство 2020	Управление по внутреннему аудиту	
Санкт-Петербург	Хромов Александр Михайлович	02.09.1945	Вице-президент по защите активов, советник Председателя Совета директоров	Высшее руководство 2020	Управление по защите активов	
Санкт-Петербург	Славуцкий Владимир Александрович	24.09.1989	Вице-президент по связям с государственными органами и общественностью, советник Председателя Совета директоров	Высшее руководство 2020	Управление по связям с государственными органами и общественностью	
Санкт-Петербург	Юрченко Павел Иванович	26.09.1974	Вице-президент, руководитель стратегического проекта	Высшее руководство 2020	Управление по упаковочному бизнесу	
Санкт-Петербург	Исиченко Николай Борисович	06.01.1955	Главный бухгалтер	Менеджер среднего звена 2020	Управление по финансам	
Санкт-Петербург	Дорофеев Виталий Сергеевич	14.12.1974	Директор по налоговому планированию	Высшее руководство 2020	Управление по финансам	

Отчет по управлениям с диаграммами

Отчет необходим для анализа процесса прохождения процедуры оценки по управлениям компании. Учитывая, что процедура оценки имеет 17 этапов оценки, и нет необходимости выводить данные сразу по всем этапам, можно скрывать ненужные этапы. Удобнее осуществлять настройку перед каждым запуском процедуры, отображая актуальные этапы.

	Управление по внутреннему аудиту	Управление по закупкам и управлению цепочкой поставок	Управление по защите активов	Управление по кадровым ресурсам	Управление по правовым вопросам	Управление по продажам	Управление по производству	Управление по связям с государственными органами и общественностью	Управление по стратегическому развитию	Управление по финансам	Финтранс	Аппарат Совета Директоров
Цели, Компетенции, Развитие: Подтверждение оценивающего руководителя и личных данных	1	2	0	22	15	0	53	4	0	38	2	0
Цели, Компетенции, Развитие: На заполнении у сотрудника	1	0	4	7	8	0	27	3	0	26	0	0
Цели, Компетенции, Развитие: На корректировке у сотрудника	0	1	0	1	1	0	17	0	0	4	0	0
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании матричного руководителя	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании непосредственным руководителем	0	1	0	15	7	0	57	3	2	26	1	0
Цели, Компетенции, Развитие: Постановка целей согласована	14	6	42	56	27	2	1638	8	0	318	140	0
Общее количество	16	10	47	101	58	2	1793	18	2	413	143	0

Помимо общей таблицы с численными значениями о том, сколько сотрудников каждого управления находятся на определенном этапе, строятся круговые диаграммы по каждому управлению.

Отчет по регионам с диаграммами

Отчет аналогичен предыдущему отчету, но данные формируются по регионам. Добавлены строки с общим количеством оцениваемых по каждому из регионов и общий процент завершенной оценки по каждому из тех блоков оценки (разделенных во времени). Вывод необходимых полей также можно настраивать.

Отчет по регионам с диаграммами

Фильтры

Процедура: Цели, компетенции, развитие 2020

Отображение полей

- Санкт-Петербург ☑
- Архангельск ☑
- Коряжма ☑
- Братск ☑
- Иркутск ☑
- Усть-Илимск ☑
- Пекин ☑
- Москва ☑

Сформировать

	Санкт-Петербург	Архангельск	Коряжма	Братск	Иркутск	Усть-Илимск	Пекин	Москва	Общее количество
Количество сотрудников в FLT, SLT, TLT, N-4	610	1	788	823	1	783	0	2	3008
Цели, Компетенции, Развитие: Подтверждение оценивающего руководителя и личных данных	135	0	15	14	0	27	0	0	191
Цели, Компетенции, Развитие: На заполнении у сотрудника	47	0	10	4	0	36	0	0	97
Цели, Компетенции, Развитие: На корректировке у сотрудника	7	0	7	2	0	12	0	1	29
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании матричного руководителя	0	0	2	2	0	0	0	0	4
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании непосредственным руководителем	69	1	16	17	0	29	0	0	132
Цели, Компетенции, Развитие: Постановка целей согласована	352	0	738	784	1	679	0	1	2555
Цели, Компетенции, Развитие. % завершенной в системе оценки	57.7	0.0	93.7	95.3	100.0	86.7	0	50.0	80.6

При наведении курсора на диаграмму появляется подсказка с названием этапа и численным значением.

Санкт-Петербург
Цели, Компетенции, Развитие: Подтверждение оценивающего руководителя и личных данных
Цели, Компетенции, Развитие: На заполнении у сотрудника
Цели, Компетенции, Развитие: На корректировке у сотрудника
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании матричного руководителя
Цели, Компетенции, Развитие: На согласовании непосредственным руководителем
Цели, Компетенции, Развитие: Постановка целей согласована
Цели, Компетенции, Развитие: Постановка целей согласована: 352