

## Система оценки, как инструмент изменения культуры компании

18.11.2009

Андрей Митюков, SVP HR

# Горно-металлургическая компания «Северсталь»



## Статистика:

Численность персонала в 2009г.: 92 000 чел.

Выручка в 2008г.: \$22,4 млрд.

1 место в РФ по производству стали в 2008г.

## Ключевые вызовы в 2008-09 годах:

- Глобальное падение спроса на сталь более чем на 30%
- Снижение рыночных цен на основные продукты до 50%
- Бурный рост компании в течение последних 15 лет привел к существованию десятков культур, зачастую конкурирующих между собой

# Миссия, видение, ценности Северстали



Северсталь – Российская сталь	Северсталь - Ресурс	Severstal International
Череповецкий МК	Железно-рудный сегмент	Severstal North America
Ижорский трубный завод	Угольный сегмент	European Operations
Метизный сегмент	Золотой сегмент	
Дистрибуция в России и Восточной Европе		

# Изменение культуры

## 1. Создание коалиции единомышленников:

- Разделение миссии, видения, ценностей, стратегии компании внутри Топ-10
- Активная коммуникация миссии, видения, ценностей компании всем 90 тыс. сотрудников
- Расширение коалиции единомышленников через ежегодную оценку и обратную связь через Target Dialogue и кадровые комитеты
- Развитие агентов изменений через кросс-функциональные команды и роли навигаторов в проекте «Постоянные улучшения»

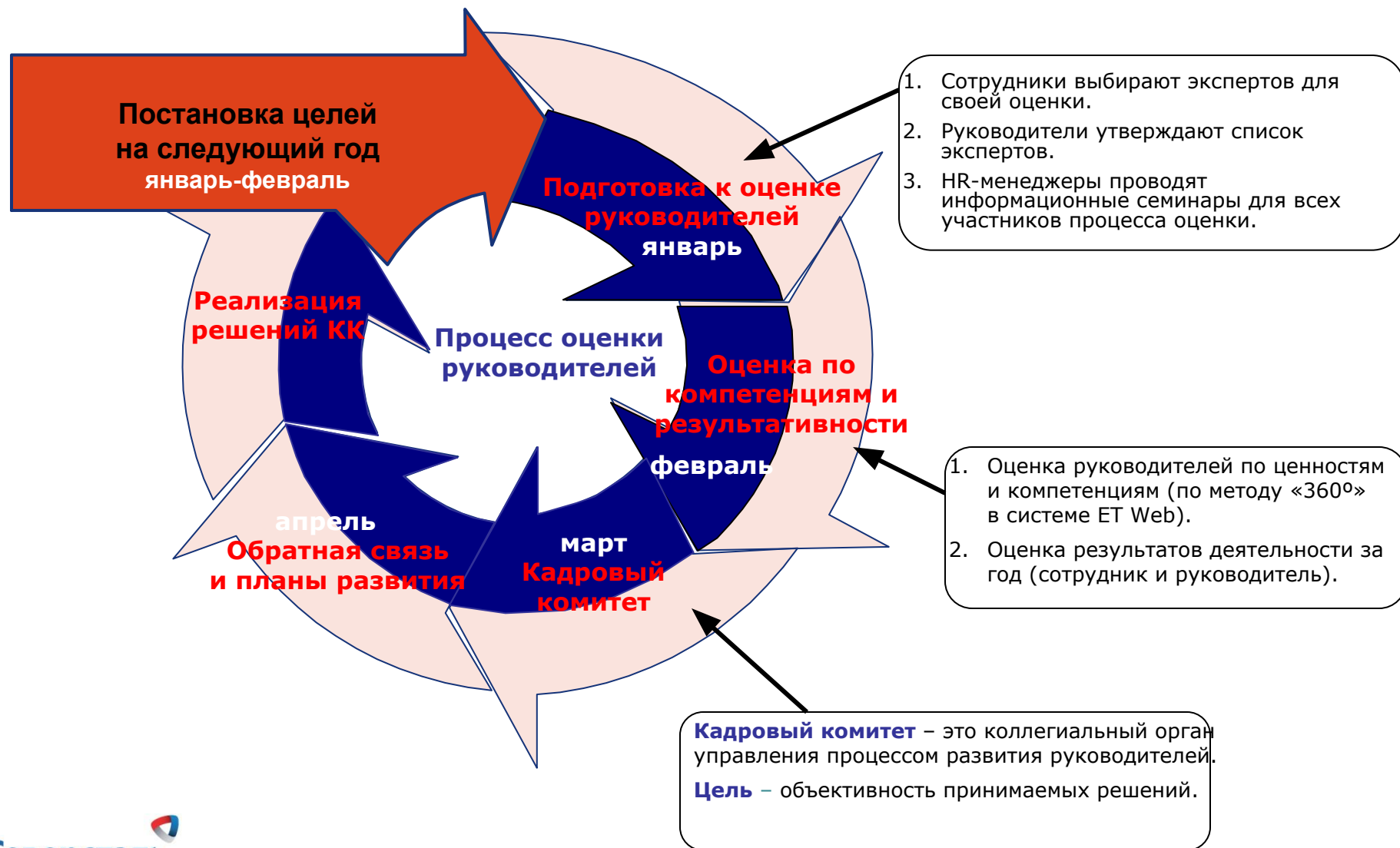
## 2. Изменение системы обратной связи от сотрудников

## 3. Изменение системы вознаграждения

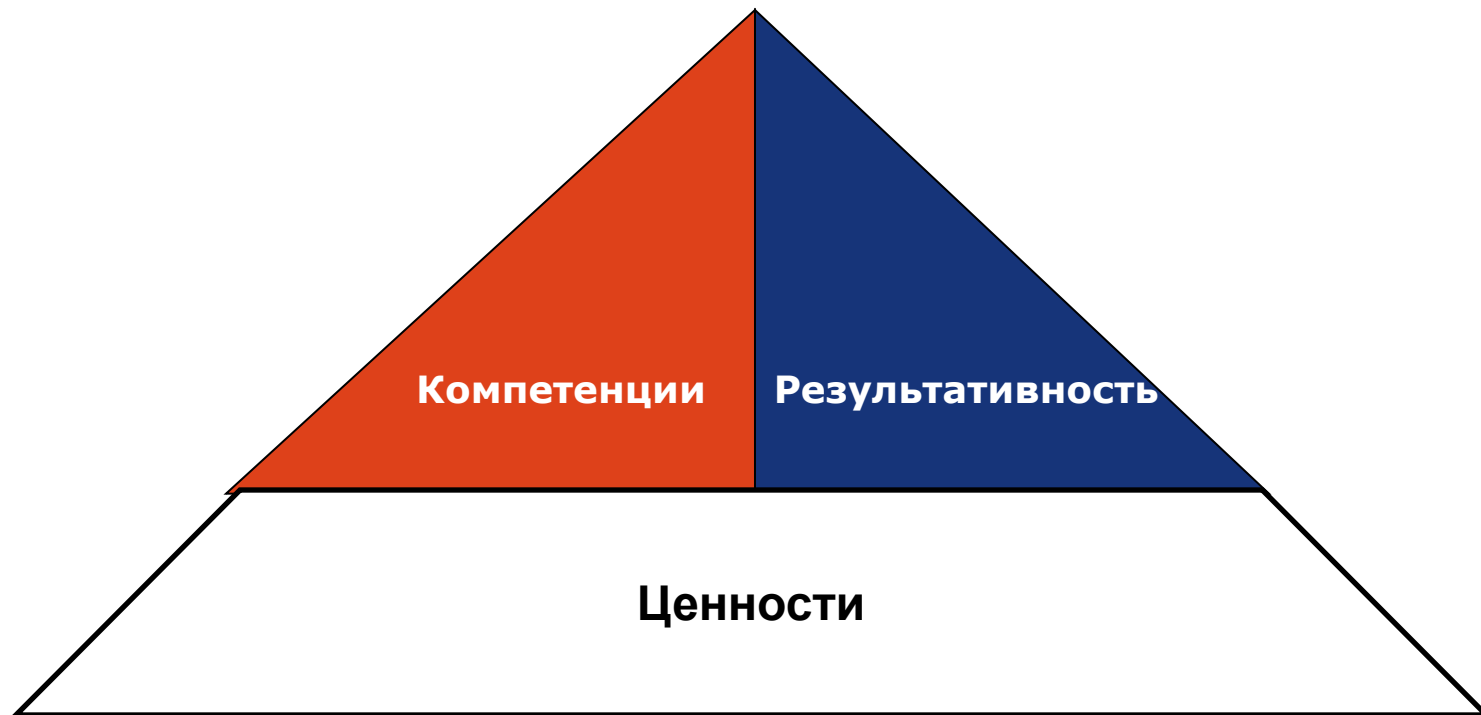
## 4. Изменение культуuroобразующих бизнес-процессов

# Процесс оценки руководителей

**ЦЕЛЬ** - развитие сотрудников для решения бизнес-задач, с учётом стратегических целей Компании



# Критерии оценки сотрудников

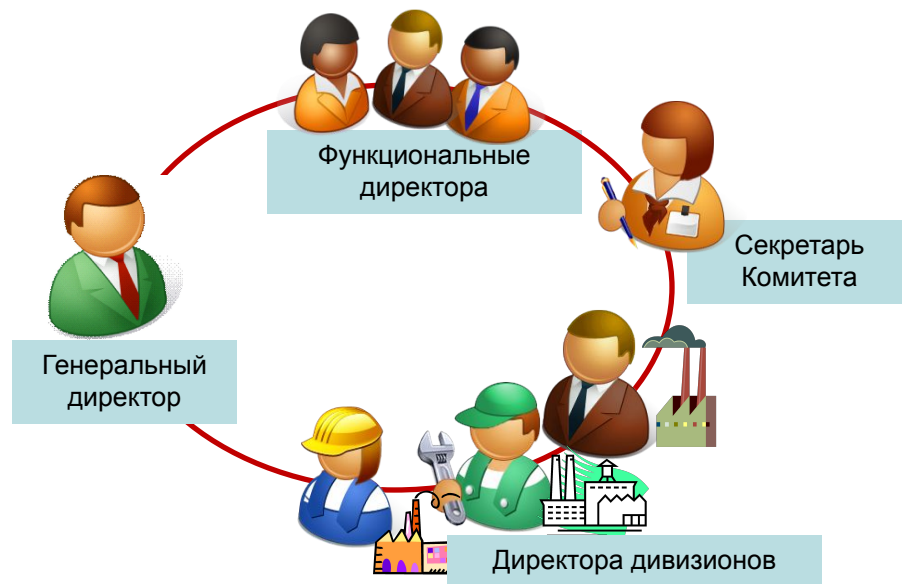


▶ Оценка по ценностям и компетенциям проводится 1 раз в год – летом

▶ Оценка результативности проводится 1 раз в год - зимой

# Состав и схема работы Кадрового комитета

- Кадровый комитет рассматривает результаты оценки каждого руководителя.
- Каждый директор представляет результаты своих прямых подчиненных.
- Все участники готовятся к Кадровому комитету вместе с менеджером по оценке.
- Оценка является завершённой после рассмотрения на Кадровом комитете.
- Существует 3 уровня Кадровых комитетов:  
Корпоративный (ТОП50)  
Дивизиональный (ТОП300)  
Локальный (ТОП1000)



**Непосредственный  
руководитель**

**Кадровый комитет**

## *Представляет Комитету:*

- ✓ Свои комментарии по сильным сторонам и областям для развития сотрудника
- ✓ Предложения по способам развития сотрудника
- ✓ Кандидатов в преемники данному сотруднику

## *Анализирует и обсуждает:*

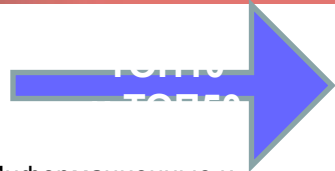
- ✓ Результаты работы сотрудника за год
- ✓ Управленческий потенциал сотрудника на основании результатов оценки по ценностям и компетенциям
- ✓ Риск ухода сотрудника из Компании

## *Принимает решение:*

- ✓ По способам развития сотрудника
- ✓ О перемещении, продвижении, удержании сотрудника
  - ✓ О расставании с сотрудником
- ✓ Подготовке кадрового резерва на позицию сотрудника



# План внедрения



1. Информационные и обучающие семинары для всех участников оценки руководителей ТОП10 и ТОП50.

2. Оценка 360° руководителей ТОП10 и ТОП50 по ценностям Компании и компетенциям руководителей.

3. Разработка Talent & Successors maps уровней ТОП10 и ТОП50 на всех Дивизионах и КЦ.

4. Кадровый комитет по итогам оценки руководителей ТОП50.

5. Обратная связь и разработка планов развития по итогам оценки руководителей ТОП50.



1. Информационные и обучающие семинары для всех участников оценки руководителей ТОП350.

2. Оценка 360° руководителей ТОП350 по ценностям Компании и компетенциям руководителей.

3. Разработка Talent & Successors maps уровня ТОП350 на всех Дивизионах и КЦ.

4. Оценка результатов деятельности по итогам 2009г. руководителей ТОП350.

5. Оценка функции и обратная связь по удовлетворенности сотрудников бизнес-процессами.

6. Кадровые комитеты по итогам оценки руководителей ТОП350 в каждом Дивизионе и КЦ.



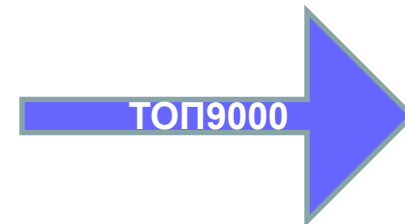
1. Информационные и обучающие семинары для всех участников оценки руководителей ТОП1500 и ТОП7000.

2. Оценка 360° руководителей ТОП1500 и ТОП7000 по ценностям Компании и компетенциям руководителей.

3. Разработка Talent & Successor maps уровня ТОП1500 на всех Дивизионах и КЦ.

4. Кадровые комитеты по итогам оценки руководителей ТОП1500 в каждом Дивизионе и КЦ.

5. Разработка планов развития по итогам оценки руководителей ТОП1500 и ТОП7000.



1. Информационные и обучающие семинары для всех участников оценки руководителей ТОП9000.

2. Оценка 360° руководителей ТОП9000 по ценностям Компании.

3. Оценка функции и обратная связь по удовлетворенности сотрудников бизнес-процессами.

4. Кадровые комитеты по итогам оценки руководителей ТОП9000.

5. Разработка планов развития по итогам оценки руководителей ТОП1500 и ТОП7000.





# Первые успехи и уроки

## Первые успехи:

1. Миссия «Лидерство в созидании» предоставила мировоззренческую основу для проведения реструктуризации компании.
2. Все Топ-10 и большая часть Топ-50 готовы быть ролевыми моделями поведения и активными коммуникаторами миссии, видения и ценностей
3. В 2009 году все назначения в Топ-10 и Топ-50 сделаны из кадрового резерва, обсужденного и утвержденного Кадровыми комитетами.

## Первые уроки:

4. Обратная связь, полученная по методике 360° требует:
  - Высокого уровня доверия в организации
  - Более глубокого обучения как экспертов, предоставляющих эту обратную связь, так и менеджеров (анализ и правила построения диалога при обсуждении полученной обратной связи с экспертом)
5. Требуется изменение системы оценки результативности менеджеров (что такое high performance), а также оценки управленческого потенциала (кто такие high potentials)