



ArcelorMittal

«Оценка персонала как инструмент оптимизации численности и развития талантов в АрселорМиттал Кривой Рог»

Ирина Ефимчук, директор департамента по персоналу,
ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог»

HR MASTERS

II всеукраинская конференция практических решений
21–22 марта. Киев. Бизнес-центр «Перус»

КТО МЫ?



ArcelorMittal

Предприятия компании

АрселорМиттал

представлены на 4-х

континентах

земного шара

Более чем в 60-ти

странах мира

Производство стали компанией АрселорМиттал,
составляет примерно 8% от мирового производства



КТО МЫ?

АрселорМиттал Кривой Рог -

крупнейшее предприятие горно-металлургического комплекса в мире, которое является частью крупнейшей металлургической компании мира - АрселорМиттал



ArcelorMittal



Численность персонала в Украине более 34 000 человек

Это больше населения некоторых стран, например...



Монако



Лихтенштейн

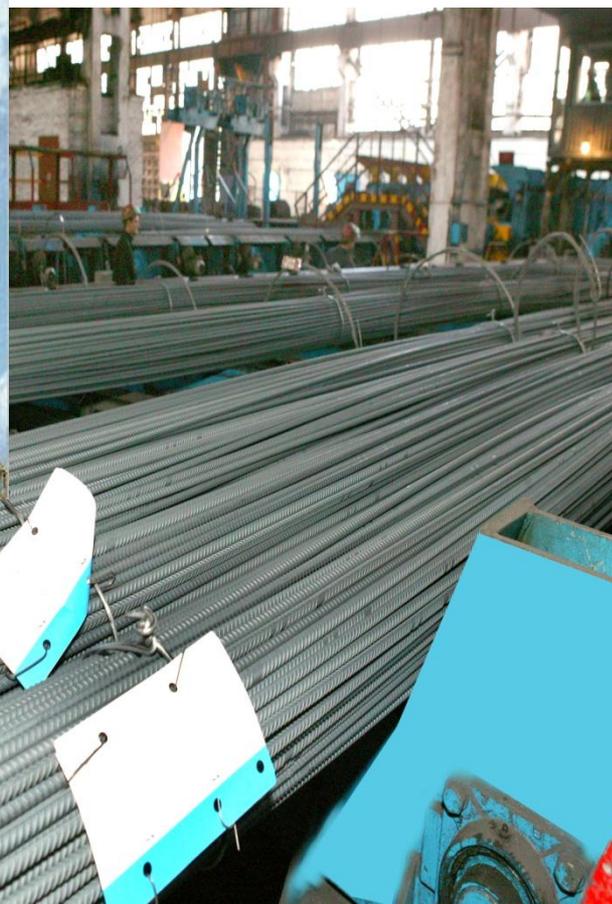
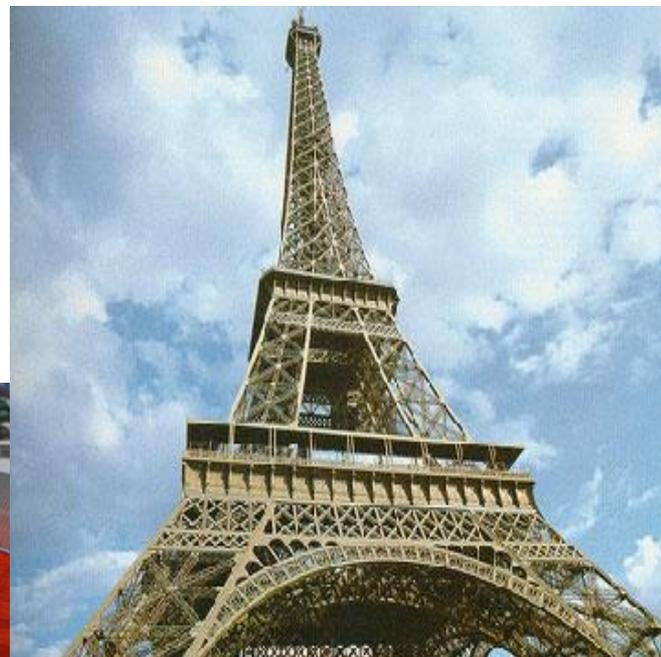


Гибралтар



ArcelorMittal

Вес арматуры и катанки производимой на предприятии в сутки (15 тыс.тонн), что превышает вес Эйфелевой башни (10.1 тыс.тонн)





Мы производим в год:

- столько катанки, что ее хватило бы, чтобы обогнуть Землю по экватору 190 раз
- столько арматуры, что ее хватило бы, чтобы проложить путь с Земли на Луну - 6 раз

Продукция ПАО «АрселорМиттал Кривой Рог» используется на следующих объектах:





ArcelorMittal

FLAME TOWERS – г. Баку





Бурдж-Халифа. г. Дубаи

С 2008 года — самое высокое когда-либо существовавшее сооружение в мире. Точная высота сооружения составляет 828 м (при количестве этажей — 162)





ArcelorMittal

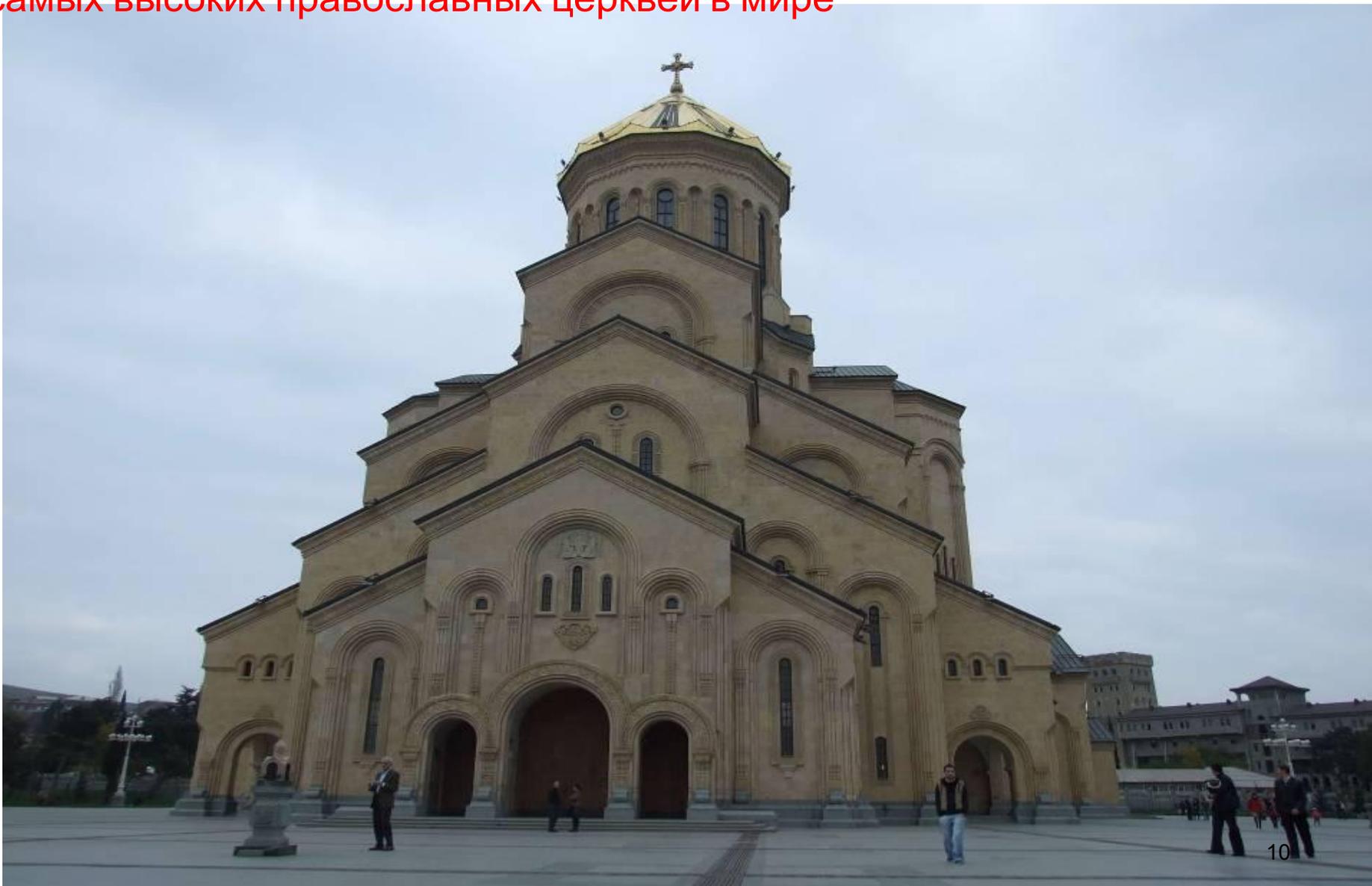
Аэропорт «Борисполь», терминал «Д», г. Борисполь





ArcelorMittal

Троицкий Собор в Тбилиси – находится на третьем месте среди самых высоких православных церквей в мире



Гостиничный Комплекс «Зірка Буковелю» с. Паляниця, р-н г. Яремча, 
Ивано-Франковская область
ArcelorMittal





ArcelorMittal

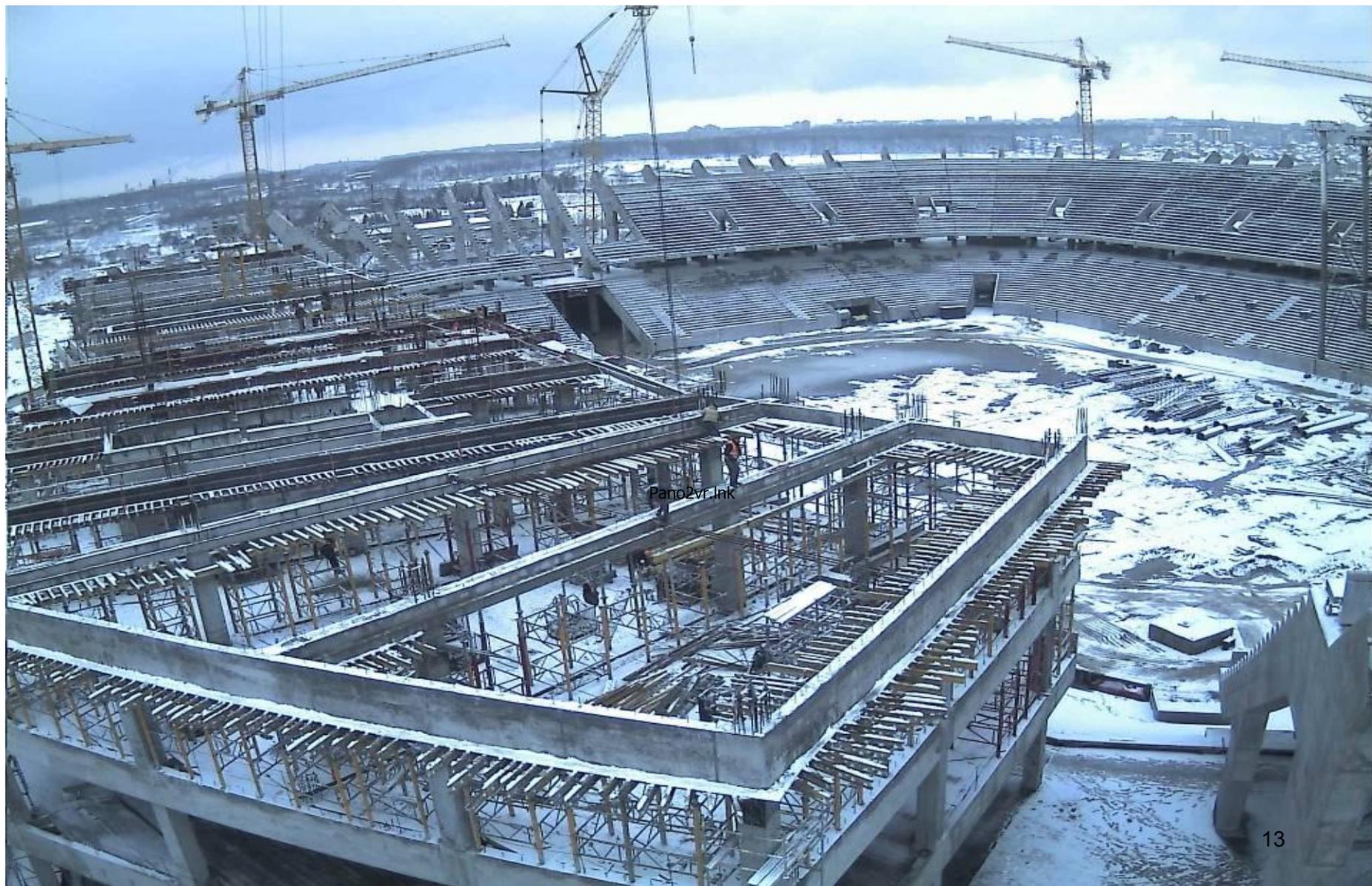
Стадион к EURO 2012 - НСК «Олимпийский» г. Киев





ArcelorMittal

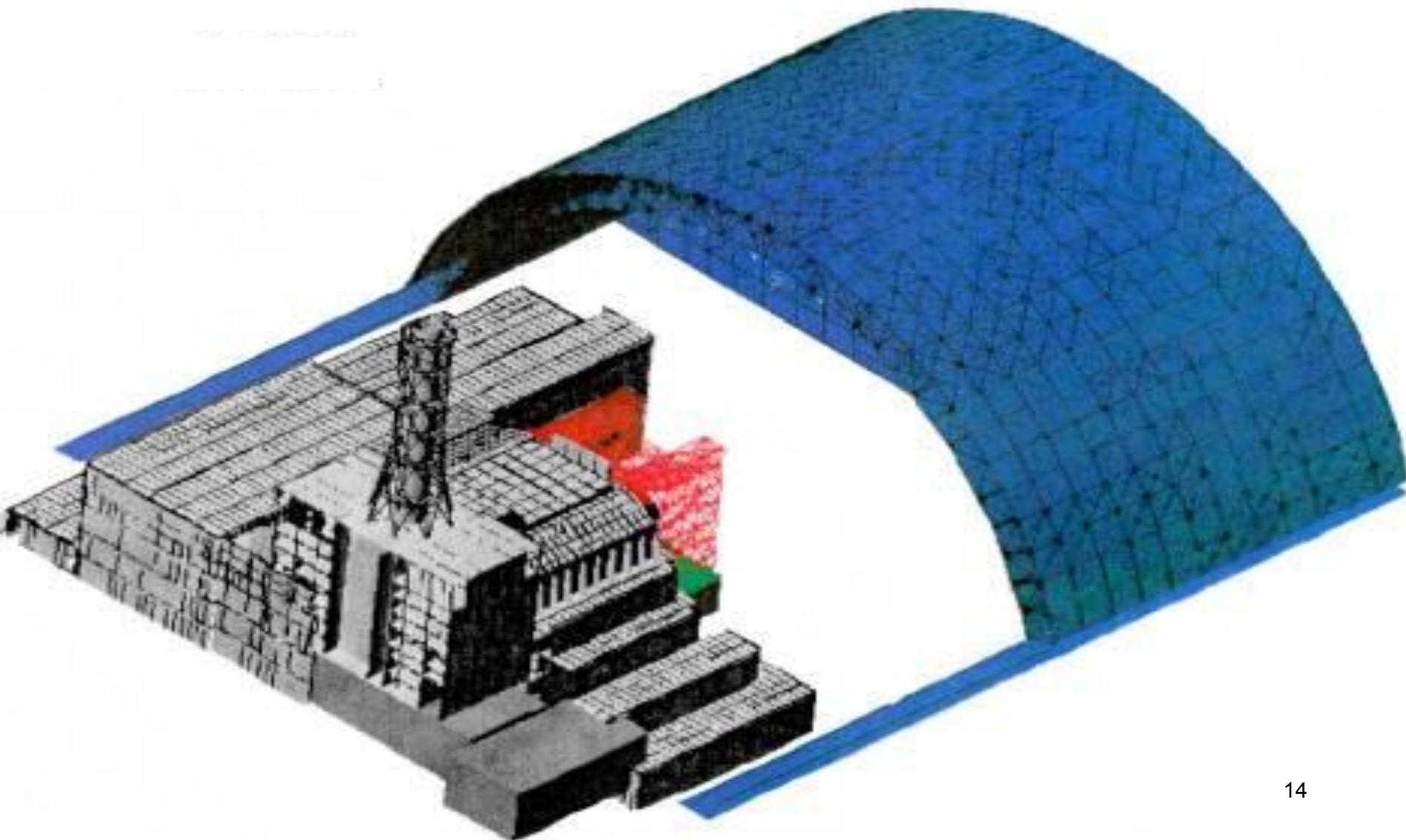
Стадион к EURO 2012, г. Львов





ArcelorMittal

Проект «Укрытие». г. Чернобыль





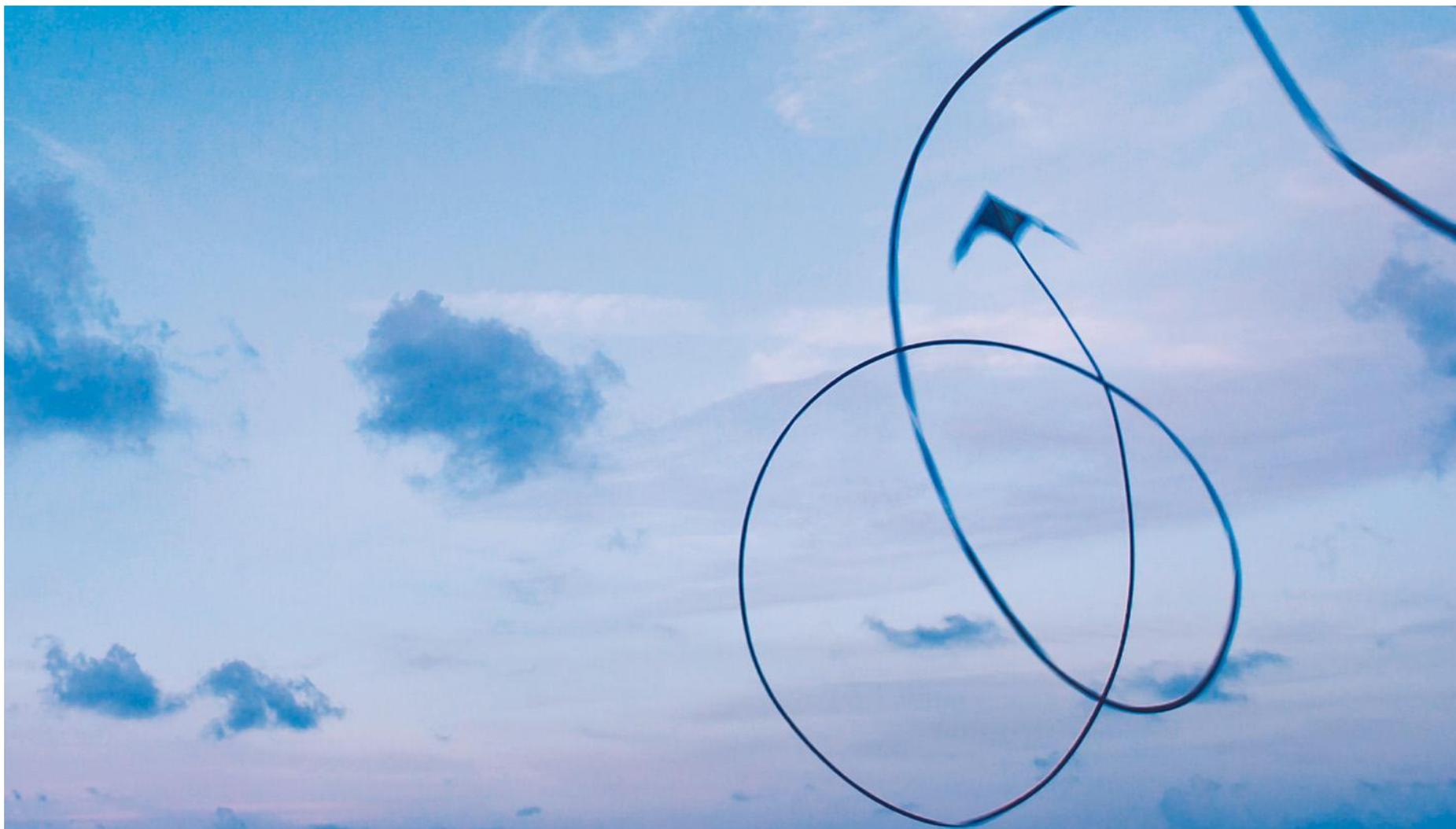
Более 2300 семей в Украине и СНГ, каждый день покупают диваны и матрасы, пружины в которых изготовлены из нашей стали





ArcelorMittal

Оценка персонала как инструмент оптимизации численности и развития талантов в АрселорМиттал Кривой Рог



История зарождения идеи по оценке персонала

- В 2010 году начался процесс трансформации компании через реорганизацию, который инициировали новые руководители компании
- Цель реорганизации - борьба с бюрократическими процедурами, которые поддерживаются персоналом на всех уровнях, что является очень серьезным препятствием в развитии бизнеса и прозрачности процессов
- В краткие сроки необходимо увидеть полную картину по поддерживающим функциям (финансы, снабжение, HR), чтобы определить с кем, и каким образом идти дальше
- Выяснить кто находится в зоне риска, на кого можно опираться и кого нужно развивать, а именно:
 - ✓ выявить и оценить потенциал работников, который пока еще не реализован в полной мере
 - ✓ определение уровня профессиональных и личностных качеств сотрудников
 - ✓ разработка программы для развития сотрудников
 - ✓ мотивирующее воздействие: зачисление в резерв для назначения на ключевые позиции.
 - ✓ выявить «балласт», без которого двигаться дальше будет легче

Виды оценок, которые мы использовали

- **Профессиональное тестирование** проводилось он-лайн или путем заполнения распечатанных опросников. Тесты содержали от 100 до 150 вопросов с 3-4 вариантами ответов. Анализ проводился по проценту правильных ответов (абсолютные показатели) + по процентиям внутри выборки (относительные)
- **Личностное оценивание и оценка ключевых компетенций АрселорМиттал** осуществлялись путем заполнения тестов 15 FQ + с помощью специализированной программы, при этом по всем шкалам данного опросника была заранее подготовлена матрица перевода результатов опросника в уровень раз АрселорМиттал



Корпоративные компетенции

- **Компетенция** — это личностная способность сотрудника решать определенный класс профессиональных задач.
- **Описание** различных уровней проявления корпоративных компетенций – ожидаемые поведенческие проявления сотрудников на рабочих местах
- **Общая характеристика уровней развития компетенций**

<ul style="list-style-type: none">• Вносит вклад через активное использование своих способностей, знаний, опыта и умения организовать свой труд	<ul style="list-style-type: none">• Вносит личный вклад в достижение целей, стоящих перед компанией, эффективно работает с другими членами команды	<ul style="list-style-type: none">• Организует людей, рационально распределяет ресурсы с целью выполнения поставленных задач, эффективен в управлении командой	<ul style="list-style-type: none">• Последовательно добивается, чтобы компания продвигалась по намеченному пути. Обеспечивает высокие стандарты качества работы, развивает кооперацию всех команд	<ul style="list-style-type: none">• Его руководство на глобальном уровне позволяет добиться исключительных и долгосрочных результатов, формирует идеологию, культуру, определяет корпоративные приоритеты и направления развития.
Elementary	Basic	Intermediate	Proficient	Advanced
Эффективный сотрудник 	Ценный член команды 	Компетентный менеджер 	Эффективный руководитель 	Лидер-идеолог 



Пять основных корпоративных компетенций

- 1. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ:** Проявление инициативы в профессиональной деятельности и эмоциональной устойчивости в сложных ситуациях: постоянно осознает необходимость изменений, инициирует и внедряет их, вдохновляет себя и других на внедрение изменений, адаптируется и справляется с сопротивлением, оказывает поддержку окружающим
- 2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ:** Имеет хорошо развитое системное мышление и осуществляет качественное планирование на его основе.
- 3. ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ:** В работе демонстрирует стабильную результативность, в случае необходимости проявляет достаточный уровень гибкости в своей деятельности. Проявляет настойчивость и распределяет приоритеты при выполнении задач, обеспечивая тем самым стабильно высокую результативность.
- 4. РАБОТА В КОМАНДЕ:** Во взаимодействии с коллегами и партнерами хорошо выстраивает отношения сотрудничества, способствует повышению уровня вовлеченности и мотивации всех членов команды.
- 5. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ:** Качественно анализирует, структурирует и синтезирует информацию, проявляет смелость в принятии решений, готов взять на себя ответственность.

Пример 5 уровней развития компетенции «Принятие решений»

•Анализирует, делает верные выводы, рекомендует лучший вариант руководителю для принятия решения

•В стандартных ситуациях способен найти решение и принять на себя ответственность за него, в сложных ситуациях обращается за советом к руководителю

•Принимает ответственность за принятие командных решений. Принимает меры по недопущению повторения проблем. Обращается за рекомендациями к руководителям более высокого ранга лишь в чрезвычайно сложных ситуациях

•Проводит глубокий анализ, в том числе ищет альтернативные решения, готов к генерации решений даже в ситуации не полной ясности картины, с оценкой рисков, устраняет препятствия и обязательно принимает во внимание ценности АМ, принимает решения локального/регионального уровня влияния

•Принимает ключевые решения корпоративного уровня, проявляет смелость и решительность в принятии жестких и непопулярных решений, готов на себя взять ответственность даже в случае принятия решения с высоким уровнем риска

Elementary

E

Basic

1

Intermediate

2

Proficient

3

Advanced

4

Матрица перевода шкал опросника 15 FQ+ в корпоративные компетенции

- **ОРИЕНТАЦИЯ НА РЕЗУЛЬТАТ**

- ❖ Методичность
- ❖ Высокая социальная уверенность
- ❖ Новаторство
- ❖ Высокая доминантность

- **РАБОТА В КОМАНДЕ**

- ❖ Высокая эмпатия
- ❖ Высокая социальная уверенность
- ❖ Непосредственность
- ❖ Новаторство

- **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ МЫШЛЕНИЕ**

- ❖ Новаторство
- ❖ Высокий интерес к интеллектуальным задачам
- ❖ Спонтанность
- ❖ Непосредственность

- **УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ**

- ❖ Новаторство
- ❖ Высокая социальная уверенность
- ❖ Уверенность в себе
- ❖ Непосредственность
- ❖ Абстрактное мышление

- **ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ**

- ❖ Уверенность в себе
- ❖ Высокая доминантность
- ❖ Высокий интерес к интеллектуальным задачам
- ❖ Абстрактное мышление
- ❖ Методичность



Количество сотрудников, прошедших оценку в каждой из функций

- ❖ 322 сотрудников прошли тестирование в департаменте по персоналу как профессиональное, так и личностное разработанное руководителями службы вместе с компанией HR Технологии
- ❖ 430 сотрудников прошли тестирование в департаменте финансового директора, разработанное руководителями службы вместе с компанией Ernst & Young по профессиональным знаниям и компанией HR Технологии по ключевым компетенциям АрселорМиттал Кривой Рог
- ❖ 210 сотрудников прошли тестирование из службы снабжения, которое было разработано руководителями службы вместе с компанией Accenture по профессиональным знаниям и компанией HR Технологии по ключевым компетенциям АрселорМиттал Кривой Рог

!!! В среднем, если поделить общую сумму затрат по всем видам оценок, на количество сотрудников прошедших тестирование, то затраты на 1 человека составили 200 грн.

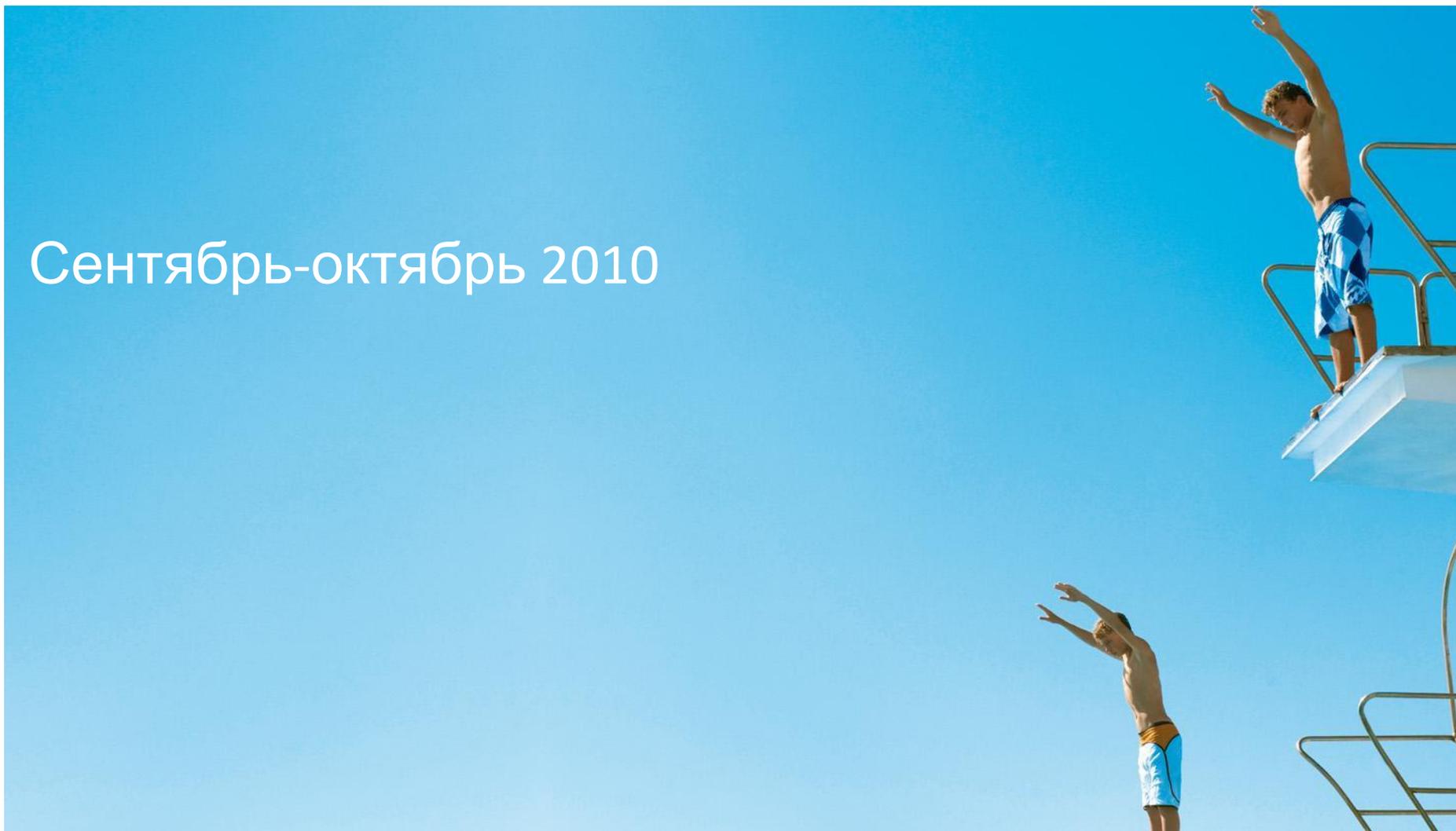




ArcelorMittal

Тестирование сотрудников департамента по персоналу

Сентябрь-октябрь 2010



Оценка сотрудников департамента по персоналу

1. Оценка знаний:

- КЗОТ
- Коллективного договора и охрана труда
- Знания в области современных HR технологий

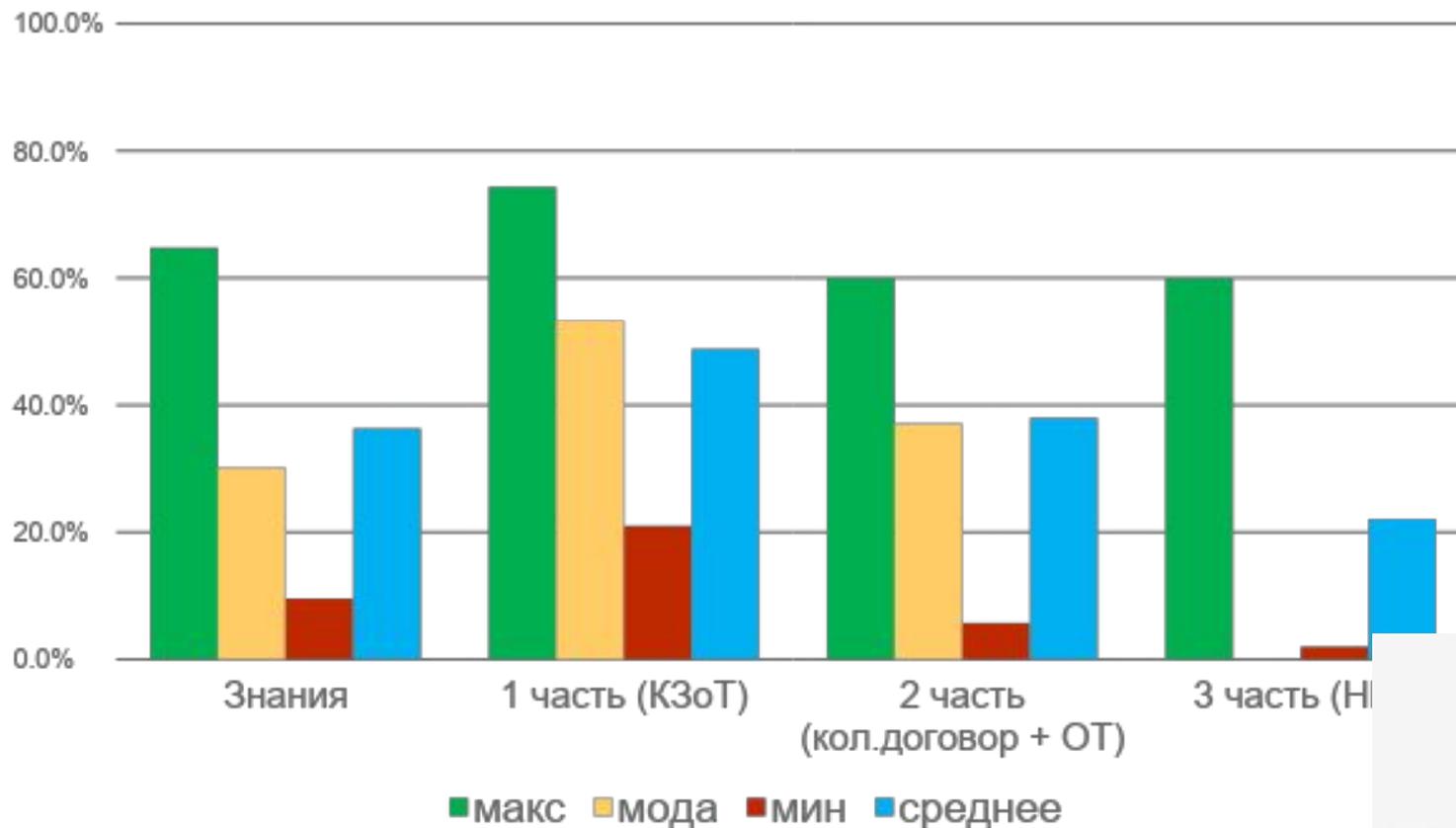
2. Личностный профиль, компетенции:

- Управление изменениями
- Принятие решений
- Работа в команде
- Стратегическое мышление
- Ориентация на результат



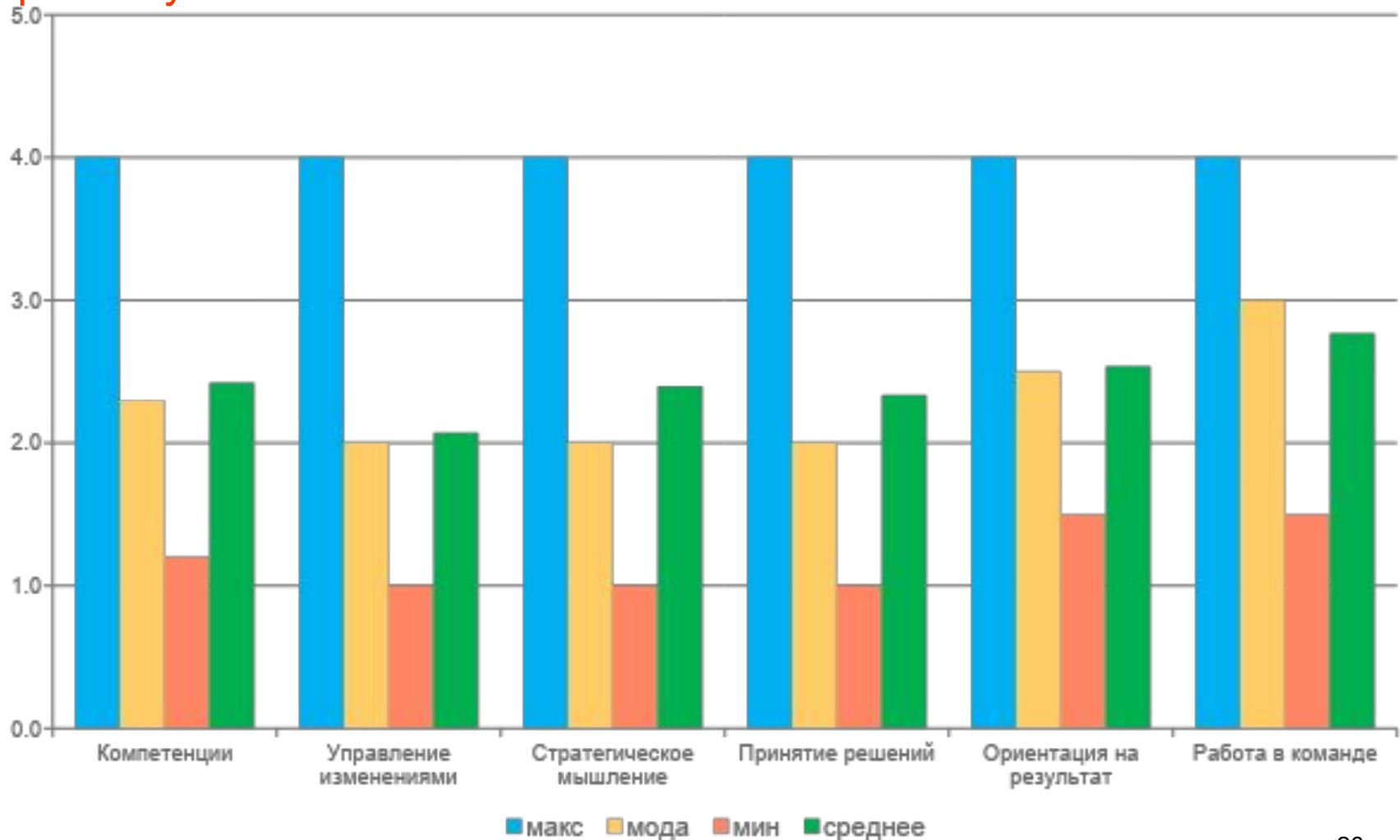


Результаты оценки знаний сотрудников департамента по персоналу





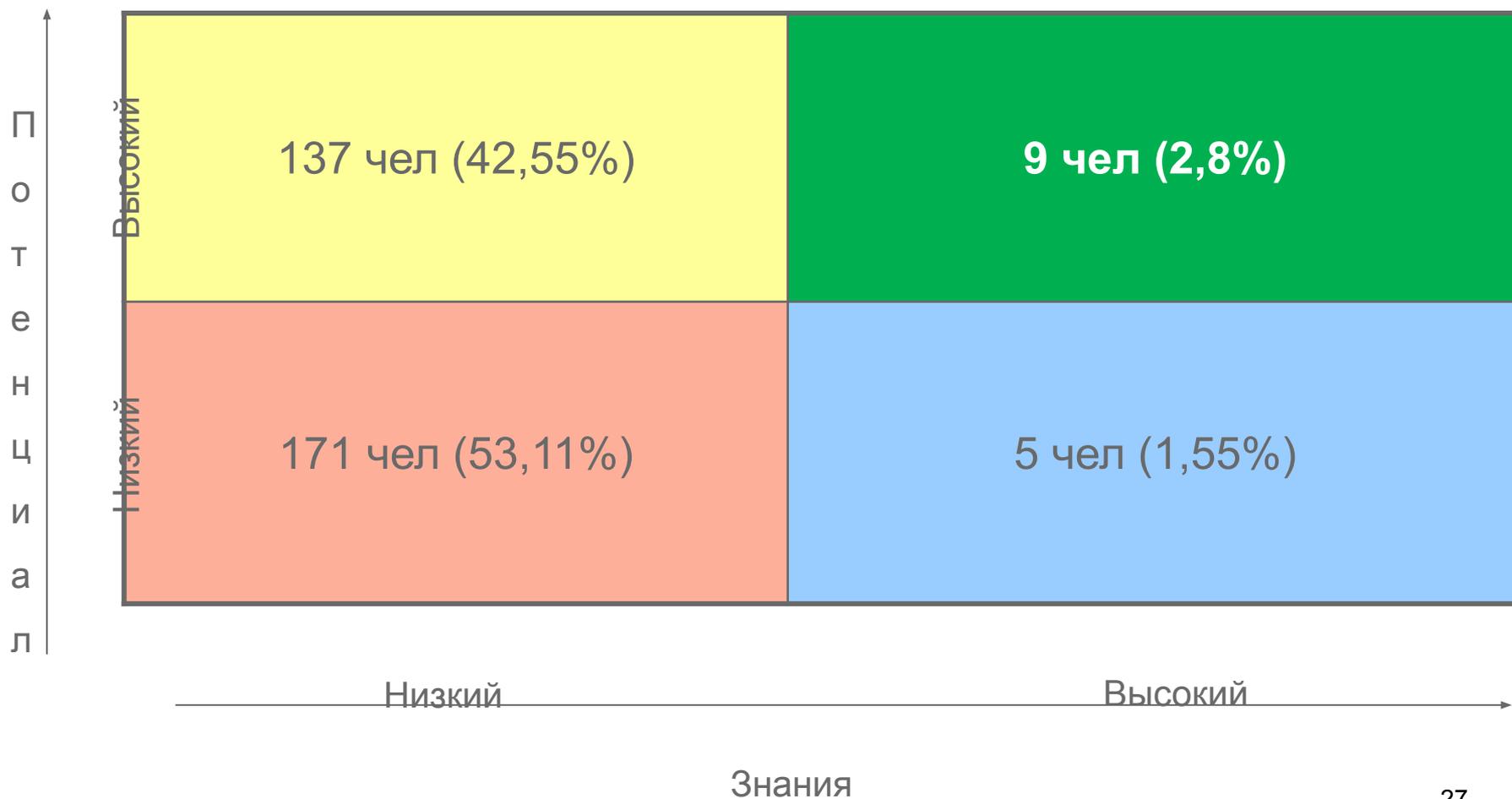
Результаты оценки компетенций сотрудников департамента по персоналу





Результаты тестирования сотрудников департамента по персоналу

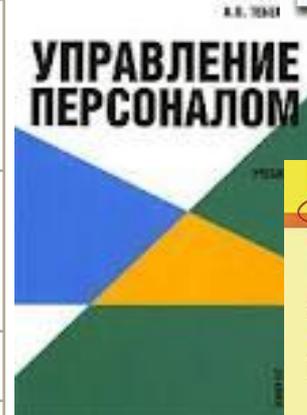
Бостонская матрица





Созданные программы обучения для сотрудников департамента по персоналу

Профессиональные знания	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> КЗоТ Украины <input type="checkbox"/> Базовый курс по HR <input type="checkbox"/> Организационная психология <input type="checkbox"/> Функциональные программы по направлениям в области управления персоналом
Понимание бизнеса и работы корпорации	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Базовые знания о компании и производстве <input type="checkbox"/> HR 101 программа <input type="checkbox"/> Финансы для не-финансистов <input type="checkbox"/> Базовый курс по охране труда
Коммуникативные навыки	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Эффективная коммуникация с внутренними клиентами <input type="checkbox"/> «Жесткие» переговоры
Менеджерские навыки	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Управление людьми <input type="checkbox"/> Процессный менеджмент <input type="checkbox"/> Управление изменениями
Технические знания	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Курс ПК (Excel, Outlook, PowerPoint)
Знание английского языка	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Участие в English Academy





Созданные программы обучения для сотрудников департамента по персоналу

Период

- Октябрь 2011 – сентябрь 2012

Участники

- Все сотрудники департамента по персоналу

Цели

- Повысить эффективность работы сотрудников подразделения

Задачи

- Повысить уровень профессиональных знаний сотрудников службы
- Повысить уровень понимания основ бизнеса и работы корпорации
- Повысить компетентность в области коммуникативных навыков
- Повысить уровень навыков в области менеджмента



Участник программы обучения для сотрудников
департамента по персоналу

3 категории участников программы
созданы на основе результатов оценки,
проведенной осенью 2010 года

Таланты / 9 чел

Потенциал / 50 чел

Основа/ 135
чел

Общий курс в
АМКР

Обучение во
внешних HR-
школах

Навигатор для
рук-лей

Практ. проекты

Англ. язык и
курс MS Office

Общий курс в
АМКР

Корп.форм. HR –
школы
(для нач.ОТиЗов)

Общий курс в
АМКР



Созданные программы обучения для сотрудников департамента по персоналу

Общий курс в АМКР

- Система управления персоналом, семинар 16 ч
- Трудовое законодательство, семинар 16 ч
- Корпоративные политики в области УП, видео-курс
- Базовый курс по ОТ

Навигатор для руководителей

- Переговоры с внутренними клиентами
- Управление людьми
- Управление процессами
- Управление изменениями

Внешние HR - школы

- Киево-Могилянская бизнес-школа (8 модулей, 130 ч) – 5 человек уже начали обучение, 3 человека ожидают старта следующей волны
- Аналогичный курс в корпоративном формате для группы из потенциала (акцент – нач.ОТиЗов)

Курс по MS Office

- MS excel, advanced
- MS Outlook



Практические проекты в рамках обучения для сотрудников департамента по персоналу

- Создание схемы интервьюирования для рабочих на базе их мотивационных карт
- Разработка стандартов рабочего места офисного сотрудника с использованием принципов инженерной психологии, гигиены труда и эргономики
- Разработка методологии развития ориентации на внутреннего клиента в культуре предприятия
- Разработка регулярного отчета для ТОП-менеджмента по основным показателям в области управления персоналом через выяснение потребности
- Разработка общего формата квалификационной карты и создание полных квалификационных карт для 30-40 распространенных рабочих профессий
- Разработка/внедрение программы обучения для линейного менеджмента (мастеров/бригадиров) с использованием элементов организационной психологии
- Разработка/внедрение системы планирования кадрового резерва с комбинированным подходом (личность/позиция)
- Разработка/внедрение системы работы со студентами 3-5 курсов для привлечения/мотивации их работать на предприятии
- Разработка методологии оценки и развития психологической зрелости профессионально состоявшихся сотрудников (осн. аудитория – внутренние



ArcelorMittal

Тестирование сотрудников департамента по снабжению

Май 2011





Профессиональная оценка сотрудников снабжения

Сотрудники снабжения, включая руководителей отделов, руководителей бюро и инженеров по закупкам, приняли участие в письменном тестировании, которое проводилось с целью оценки профессиональных навыков в сфере закупок.

Персонал тестировали по 20 навыкам в 6 сферах, которые были выбраны руководителями по закупкам из модели оценки квалификаций, предоставленной компанией Accenture, а именно:

1. Оценка профессиональных знаний:

- Разработка стратегии снабжения
- Выбор поставщика
- Управление цепью поставок
- Соблюдение политик и процедур
- Ведение переговоров и управление договорами
- Коллективное руководство и управление

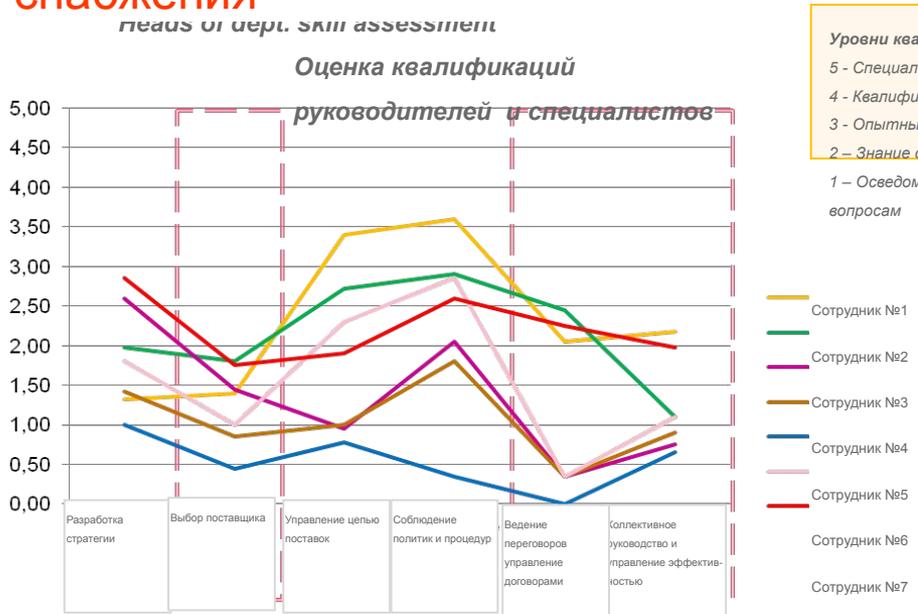
эффективностью

2. Личностный профиль, компетенции:

- Управление изменениями
- Принятие решений
- Работа в команде
- Стратегическое мышление



Пример результатов оценки профессиональных навыков сотрудников снабжения



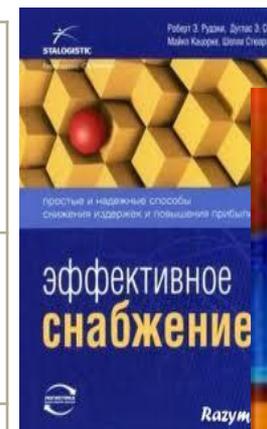
Основные результаты оценки сотрудников снабжения:

- В результате с момента опроса по сегодняшний день компанию покинуло 50 чел.
- Для руководителей отделов подразделения по закупкам организовано дополнительное обучение для получения профессиональных знаний в сфере закупок.
- Внутреннее развитие подкреплено также решением о найме квалифицированных сотрудников с большим опытом, с целью повышения общего уровня навыков.

- Результаты оценки показали наличие базового уровня основных профессиональных знаний в сфере закупок.
- Руководители отделов показали результаты ниже среднего по разделам «Выбор поставщика», «Ведение переговоров и управление договорами» и «Коллективное руководство и управление эффективностью».
- Большинство сотрудников (62%) имели низкий потенциал и низкий уровень профессиональных знаний, при этом:
 - ✓ 34% имели высокий потенциал и низкий уровень профессиональных знаний
 - ✓ 2% имели высокий потенциал и высокий уровень профессиональных знаний
 - ✓ 2% имели низкий потенциал и высокий уровень профессиональных знаний

Созданные программы обучения для сотрудников снабжения

Основные процессы в снабжении	<ul style="list-style-type: none">❑ Политика и процедура снабжения❑ Процесс закупки и поиска источника поставки❑ Процесс обеспечения инвестиционных проектов❑ Требования корпоративных политик
Управление поставщиками	<ul style="list-style-type: none">❑ Управление поставщиками, включая оценку поставщика❑ Система RAMSES❑ Система SPM
Проведение тендеров, переговоров и заключение контрактов	<ul style="list-style-type: none">❑ Успешные переговоры❑ Процесс ведения переговоров при сорсинге (в соответствии с требованиями SOX)❑ ИНКОТЕРМС❑ Правовые вопросы в закупках❑ Методология экономии❑ Система FIRAC❑ Методы управления контрактами❑ Система АРТЕМИС❑ Проведение торгов с помощью системы Пегас❑ Снабжение с помощью системы Пегас
Технические знания	<ul style="list-style-type: none">❑ Базовый и продвинутый курс Excel
Знание английского языка	<ul style="list-style-type: none">❑ Участие в English Academy





ArcelorMittal

Тестирование сотрудников финансовой функции

Июль 2011





Результаты сотрудников департамента по финансам

Критерий оценки	Итого	Количество человек по подразделениям					
		Бухгалтерия	Контроллинг	Налогообложение	ВТО	Казначейство	SSCCA
Основа (Высокие знания, низкий потенциал)	18	6	5	4	1	1	1
% от общего числа персонала	4.2	2.4	2.0	1.6	0.4	0.4	0.4
Потенциал (Высокий потенциал, низкие знания)	29	11	11	0	4	2	1
% от общего числа персонала	6.7	4.5	4.5	0.0	1.6	0.8	0.4
Зона риска (Низкие знания, низкий потенциал)	349	219	98	7	8	16	1
% от общего числа персонала	81.2	89.4	40.0	2.9	3.3	6.5	0.4
Талант (Высокие знания, высокий потенциал)	34	9	11	3	3	5	3
% от общего числа персонала	7.9	3.7	4.5	1.2	1.2	2.0	1.2
Итого	430	245	125	14	16	24	6

Оценка персонала как инструмент оптимизации численности и развития талантов в АрселорМиттал Кривой Рог



ArcelorMittal

Созданные программы обучения для сотрудников департамента по финансам

Законодательная база	<ul style="list-style-type: none"> □ Международные стандарты финансовой отчетности
Профессиональные знания	<ul style="list-style-type: none"> □ Управленческий и бухгалтерский учет □ Корпоративное и торговое право □ Оценка результатов деятельности предприятия □ Налогообложение □ Финансовый менеджмент и отчетность □ Аудит и Подтверждение □ Корпоративная отчетность □ Анализ бизнеса и оценка результатов деятельности предприятия
Управленческий учет	<ul style="list-style-type: none"> □ Оценка результатов деятельности, принятие решений, риски и стратегия контроля
Бизнес стратегия	<ul style="list-style-type: none"> □ Организационный менеджмент и информационные системы, интеграционный менеджмент, управленческий учет
Финансовая стратегия	<ul style="list-style-type: none"> □ Бухгалтерский учет и принципы налогообложения, финансовый анализ, управленческий учет
Знание английского языка	<ul style="list-style-type: none"> □ Участие в English Academy

50-х ключевых людей:

- ✓ 20 ACCA сертификатов
- ✓ 30 DipIFRS, CIMA сертификатов





Результаты по трем функциям

После проведения проверки знаний и уровня компетенци

- Покинули компанию из категории низкий потенциал и низкий уровень знаний:
 - 60 чел. из 322 в департаменте по персоналу,
 - 190 чел. из 430 в департаменте по финансам,
 - 50 чел. из 210 в снабжении
- Получили повышение по службе из категории таланты
 - 35 чел. департамента по персоналу,
 - 10 чел. из департаменте по финансам,
 - 40 из снабжения
- Созданные программы обучения для оставшегося персонала направлены на развитие профессиональны навыков и компетенций, которыми должны обладать сотрудники каждой службы
- Следующий замер знаний и уровень компетенций буде: проводиться после окончания программ развития (декабрь 2012)





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ

Рада ответить на все Ваши вопросы

перед кофе-паузой

