

ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПОТЕНЦИАЛА И РАЗВИТИЕ КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

Светлана Краснова
Директор по управлению персоналом - Zeppelin SBU CE CIS

Конференция ГК Detech 2017
НОВОЕ В ОЦЕНКЕ ПЕРСОНАЛА
08.06.2017

Учредители:

Фонд Zeppelin/Luftschiffbau Zeppelin GmbH

Оборот в 2016 г.: 2,36 млрд евро

7700 сотрудников

190 подразделений в 35 странах



СТРОИТЕЛЬНАЯ
ТЕХНИКА ЕС



СТРОИТЕЛЬНАЯ
ТЕХНИКА СНГ



АРЕНДА ТЕХНИКИ



СИЛОВЫЕ
УСТАНОВКИ



ПРОМЫШЛЕННЫЙ
ИНЖИНИРИНГ



Z LAB

Продажа и обслуживание строительной техники

Продажа и обслуживание строительной, горной и с/х техники

Решения в области аренды техники для строительства, промышленности и мероприятий

Силовые и энергетические установки

Инжиниринг и строительство промышленного оборудования

Новые цифровые бизнес-модели

Одним из ключевых факторов успеха нашей компании является развитие высокомотивированной команды профессионалов, ориентированной на клиентов

ZEPPELIN[®]
WE CREATE SOLUTIONS

Представительства:

- Армения
- Белоруссия
- Россия (Северо-запад, Центр и Юг, Прайм Машинери)
- Таджикистан
- Туркменистан
- Украина
- Узбекистан



2012: 1.491 Сотрудников
2014: 1.810 Сотрудников
2016: 1.672 Сотрудников

Задачи Управления персоналом:

- Привлечение лучших кандидатов на рынке труда
- Постоянное повышение квалификации и профессиональное развитие
- Развитие сотрудников с потенциалом
- Планирование преемственности управления

 Графы увлекают других

 Графы воодушевляют

 Графы проявляют уважение

 Графы добиваются поддержки

 Графы оставляют след в истории

 Графы расширяют границы

 Графы не сбиваются с курса

 Графы являются примером

 Графы отстаивают собственное мнение

 Графы учатся на ошибках

Стратегия 2025 потребовала от нас пересмотра и внедрения новых подходов к управлению персоналом



Подход и процесс



Модель будущей эффективности и потенциала сотрудника

Цель:

- 1) Определить сотрудников с управленческим потенциалом для вертикального, на более высокие уровни управления, и горизонтального продвижения (High Potential) и Ключевых Экспертов (Key Contributors/ Top Performers) - сотрудников, для которых необходимо разработать план удержания; и
- 2) планировать кадровые замещения (Succession Planning).

Кого мы относим к категории «Таланты»:

- Сотрудники, способные в будущем занять более высокие управленческие должности
- Сотрудники с выдающимися результатами работы, ключевые эксперты
- Сотрудники, способные в будущем решать нестандартные, инновационные задачи

Модель будущей эффективности и потенциала сотрудника

5 критериев для определения потенциала:

1. Исключительная инициативность и мотивация
2. Сила воли и выносливость
3. Аналитические и стратегические способности
4. Отношение/ мотивация к обучению; обучаемость
5. Конструктивное взаимодействие (сотрудничество)

Оценка потенциала включает в себя не только оценку эффективности сотрудников в настоящее время, но и в большей степени оценку способностей и личностных качеств, которые являются невидимыми здесь и сейчас, но влияют на их эффективность в будущем при расширении зон ответственности или при повышении по должности.

МАТРИЦА КРИТЕРИИ ПОТЕНЦИАЛА / ШКАЛЫ ОПРОСНИКА DEEP, DEEP DRIVERS, ТЕСТЫ СПОСОБНОСТЕЙ

№	Критерии потенциала	Компетенции	Личностные и мотивационные качества (DEEP и DEEP Drivers)	Тесты способностей
1	Исключительная инициативность и мотивация	Принятие решений, Реализация решений и идей	Любознательность, Решительность, Активность Ориентация: карьера, профессионализм	
2	Сила воли и выносливость	Упорство и выносливость, Ориентация на успех, Отстаивание своего мнения	Целеустремленность, Влияние, Социальная уверенность Ориентация: получение результата	
3	Аналитические и стратегические способности	Принятие решений, Предпринимательство, Стратегические действия, Ориентация на будущее	Интуитивность, Оригинальность, Дальновидность	Числовой и вербальный тесты
4	Отношение/ мотивация к обучению; обучаемость	Воодушевление других, оценка, мотивация, поддержка и развитие сотрудников.	Самооценка, Оптимизм, Анализ мотивов Ориентация: творчество, разнообразие, осведомленность	Числовой и вербальный тесты
5	Конструктивное взаимодействие (сотрудничество)	Саморефлексия, Конструктивность к критике, Сотрудничество, Коллегиальность,	Общительность, Альтруизм, Сопереживание Ориентация: сопричастность, признание, командная работа	Вербальный тест

LEVEL OF COMPETENCIES



POTENTIAL FOR DEVELOPMENT

Resources

Inner resources of an individual (personality characteristics, abilities, motivation) that help develop competencies.

- controls her emotions, prefers not to display irritation or dissatisfaction;
- inclined to check several times if everything is ready for an important task or event;
- seeks to comply with the norms and rules adopted at the company, however, may critically assess them if they are outdated, too formal or prevent from effective performance;
- points out to the other employees that breaching the rules and norms is inadmissible;
- inclined to minimize negative consequences of competition.

Barriers

Personality specifics of an individual that may prevent him/her from development of necessary competencies and limit his/her potential.

- may not voice her opinion and remain silent in a group discussion even if her idea is apposite;
- may not defend her point of view;
- may need more time to establish contacts and adapt in a new workforce;
- may avoid situations when a risky decision needs to be adopted;
- does not seek to take on additional responsibility and expand her area of authority;
- seeks to avoid competition even this is required to be successful;
- may experience tension working in stressful conditions.

RECOMMENDATIONS FOR DEVELOPMENT

Ability to express oneself, Ability to inspire enthusiasm in others

Express your point of view at all the meetings you attend.

Propose your options to solve a problem (do not keep quiet), they may be the best ones.

Analyze the situations where your idea finally proved to be correct but you had abandoned it in favor of opinion of a respected person or of the majority of people. Why did you do that? What were the consequences? Think through what you can do to avoid such situations.

Express your opinion and arguments even if you think you are not able to persuade others.

Do not give up if your arguments have not been accepted. Set a rule to undertake at least 3 attempts to express and justify your opinion or proposal.

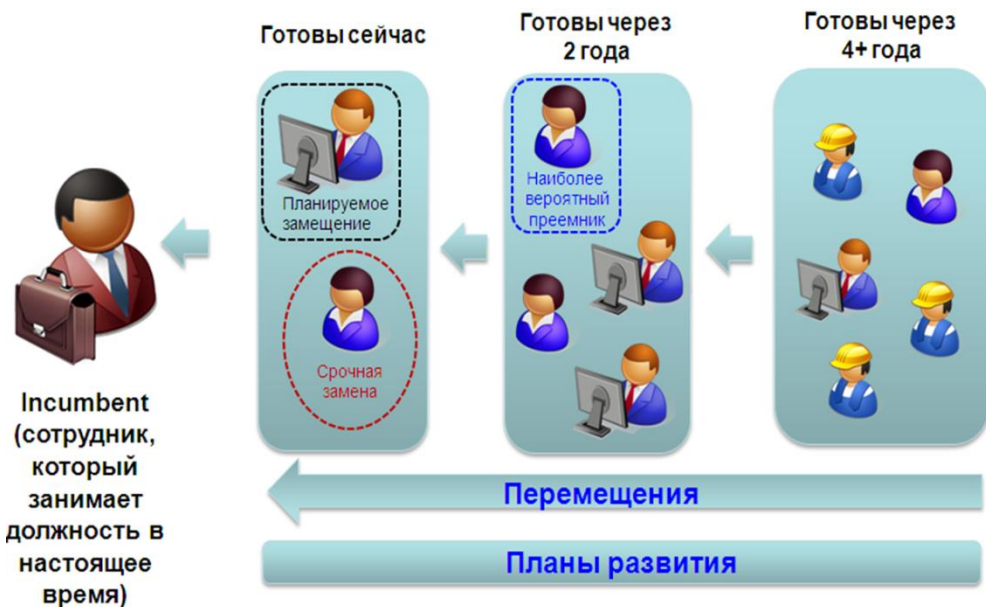
Learn various impact and influence styles using special literature and/or training courses. Practice to use them during meetings, in interactions with other people.

СТАДИИ ПРОЕКТА



ПЛАНИРОВАНИЕ ЗАМЕЩЕНИЙ

Подход и процесс



Successors READY NOW				Successors READY IN 2 YEARS			Successors READY IN 4+ YEARS			
Role	Time in current role	Talent ID	Name	Role	Time in current role	Talent ID	Name	Role	Time in current role	Talent ID
			X				X			
			X				X			
			X				X			
			X				X			
							X			

Алгоритм обсуждения

