

# Организационное проектирование

Программа обследования ПАО  
«МТС»

Белкиной Дарьи

# Цель

Оценить возможности улучшения  
процесса ассесмент-центра персонала в  
компании

# Содержание проблемы

В компании отсутствует система документирования процесса оценки персонала

# Рабочая гипотеза

Не все этапы процедуры оценки  
задокументированы

# Ресурсы

- Сайт компании;
- Положение об оценке персонала;
- Должностная инструкция специалиста по персоналу (который организует ЦО);
- Карта компетенций;
- Индивидуальные планы развития;
- Методические рекомендации (внутриорганизационные и не только) по проведению ЦО, которыми пользуется специалист по персоналу;
- Административные ресурсы компании: контакты с руководителями
- Коммуникации с сотрудниками;
- Посещение ЦО;
- Регламентирующий документ по оценке и аттестации персонала других компаний: Общества с ограниченной ответственностью «Элком+» и других компаний из схожих областей

# Методология

- Органический подход
- Теория О
- Субъектный подход
- Инсайдерская модель
- Временная проектная группа
- Эволюционная стратегия внедрения

# Предполагаемый результат

Определение «пробелов» в процессе ЦО

# Вопросы

- Чем занимается корпоративный Центр кадрового администрирования?
- Сколько человек одновременно проходят процедуру оценки?
- Является ли документально закрепленная организационная структура действующей? Все ли из руководителей каждого подразделения проходят процедуру оценки?
- Какой запрос делает МТС ЭКОПСИ при разработке кейсов? Какие требования выдвигает? На каждую оценку новый кейс? Одинаковы ли они в разных филиалах?
- Как составляются критерии/компетенции, которые будут оцениваться ЦО? Какие они?
- Является ли карта компетенций, разработанная головным офисом, жестко структурированной, или ее можно менять? Нужно ли ее менять в зависимости от региона?
- Как документируются результаты оценки? Куда направляется отчет о проведении процедуры?

# Вопросы

- Процедура оценки не является жестко регламентированной.
- Каких элементов в процедуре не хватает?
- На сколько можно «отходить» от структуры Карты компетенций
- Прописано ли в ДИ менеджера по персоналу функции, связанные с ЦО. На сколько детально? Используется ли термин «Центр оценки»? *(ресурсы)*
- Обучается ли как-то специалист по персоналу перед проведением ЦО *(ресурсы)*
- Как составляется индивидуальный план развития: на сколько строгие критерии достижения целей? Какие санкции есть за недостижение целей? И за достижения?
- Систему поощрений и санкций каждый филиал может выстраивать сам по себе? Или есть регламент?

# Вопросы

- На сколько жестко структурирован процесс оценки Корпоративным центром? Можно ли отходить от структуры и вносить свои коррективы?
- Можем ли мы дополнить эту структуру своим регламентом по ЦО? Или она цельная, и переделывать ее нужно фундаментально?