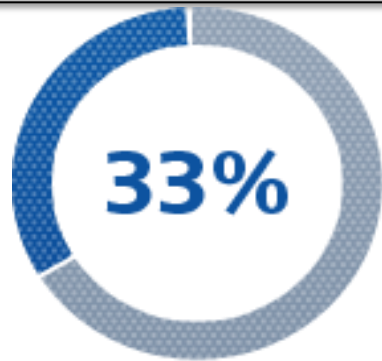




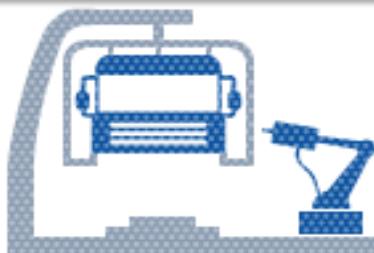


KAMAZ

## КАМАЗ – крупнейший производитель тяжелых грузовых автомобилей в России



российского рынка тяжелых грузовых автомобилей



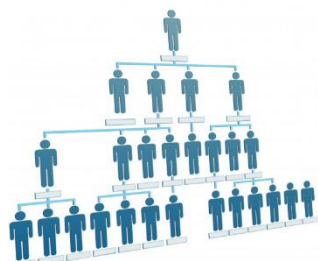
**14** МЕСТО ПО ОБЪЕМУ ПРОИЗВОДСТВА

грузовых автомобилей тяжелого класса в мире



**2 000 000**  
ГРУЗОВЫХ АВТОМОБИЛЕЙ

Собрано более 2 млн. 159 тысяч готовых автомобилей



Около  
36 000  
сотрудников

✓ КАМАЗ – 13 кратный чемпион ралли Дакар



✓ 13 раз признан «Лучшим российским экспортером»

✓ 9 заводов на территории Набережных Челнов, составляющих полный технологический цикл производства грузовых автомобилей



Дилерская сеть включает 220 субъектов в России и 75 – за рубежом



KAMAZ

# ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА

**<Оценка Силы Коллектива>** – бизнес-процесс, направленный на оценку силы каждого коллектива в любой точке компании и работников в отдельности, относящихся к категории «Руководители, специалисты и служащие».

## Преимущества:

- дифференциация персонала на категории ABC
- оценка готовности и способности выполнять текущие и будущие задачи
- формирование пула талантов (резерва управления и «звездочек»)
- принятие кадровых решений для эффективного распределения возможностей и ресурсов
- ориентация и мотивация сотрудников на улучшение своей деятельности и рабочего поведения

ABC-оценка рассматривает результаты деятельности работника за прошедший период в двух координатах- **«рабочее поведение»** и **«результаты труда»** по 3 уровням проявления «ниже ожиданий», «соответствует ожиданиям», «превосходит ожидания» (матрица 3x3)

*\*Результаты труда рассматриваются в соответствии с категорией работника и его должностными обязанностями. Рабочее поведение – в соответствии с ценностями компании*

## В основу легли:

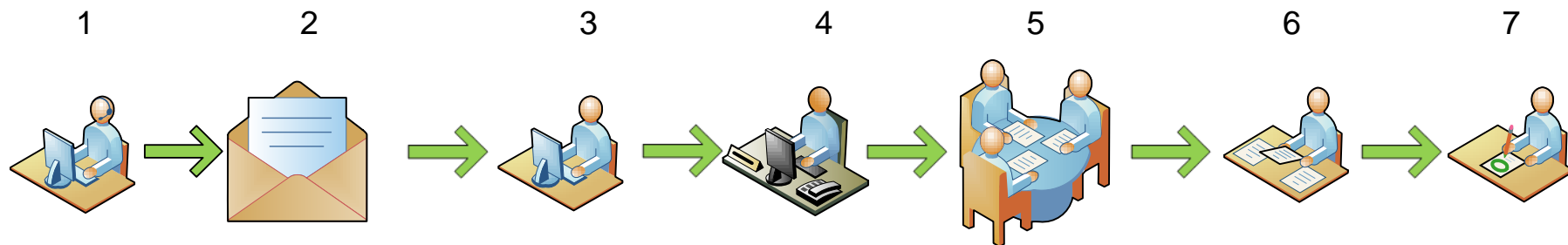
- Модель ABC-оценки (McKinsey & Company «Война за таланты», 2000 г.)
- Опыт компании «Cummins» (best practices )

**2013 год** – переход с Аттестации персонала на новую систему оценки (ОСК) и ее автоматизация через внедрение программы **AssessmentProtocol**



KAMAZ

# ПРОЦЕСС ОСК



1. Формирование плана ОСК
2. Уведомление участников о начале процесса
3. Самооценка сотрудника
4. Оценка сотрудника руководителем
5. Заседание комиссии
6. Формирование протокола
7. Контроль исполнения протокола



KAMAZ

# ДИФФЕРЕНЦИАЦИЯ И СЕГМЕНТАЦИЯ В ABC-оценке

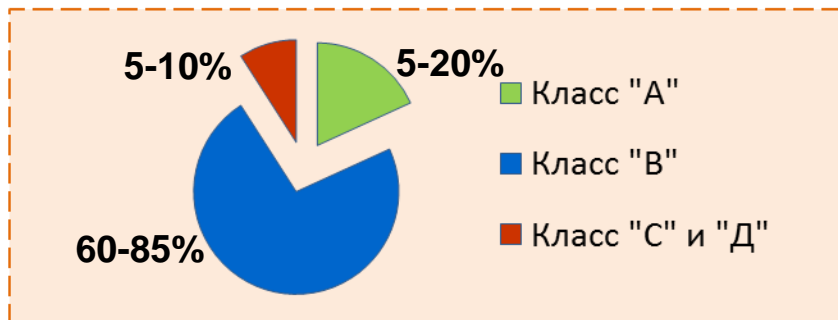
## Классы ABC-оценки:

«А» – сотрудники, задающие стандарт высочайшей эффективности, регулярно обеспечивающие высокие результаты, вдохновляющие и мотивирующие других

«В» – сотрудники, показывающие устойчивые средние результаты труда, соответствующие ожиданиям

«С» - сотрудники, едва дотягивающие до приемлемых результатов

## Сегментация ABC-оценки:







KAMAZ

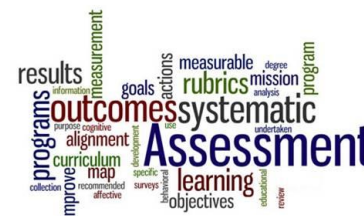
# РЕШЕНИЕ ПО АВТОМАТИЗАЦИИ ОЦЕНКИ

## AssessmentProtocol – система комплексной автоматизации

бизнес-процесса оценки персонала и управления талантами, разработанная ПАО «КАМАЗ».

### Решаемые задачи/функции:

- ✓ Автоматизация процедур планирования и организации оценки
- ✓ Самооценка сотрудников и оценка руководителями в личных кабинетах
- ✓ Автоматические уведомления по эл.почте
- ✓ Администрирование процесса оценки
- ✓ Генерация протоколов заседания комиссии и формирование рекомендаций для работника и его руководителя
- ✓ Автоматизация аналитических отчетов по результатам оценки
- ✓ Контроль за ходом оценки
- ✓ Построение произвольной аналитики по итогам оценки
- ✓ Быстрый поиск кандидатов по нужным компетенциям (связь с рекрутингом)



## AssessmentProtocol.exe

### **ОХВАТ ОЦЕНКОЙ:**

- ✓ 9500 тыс. сотрудников ежегодно
- ✓ 20 подразделений и организаций ПАО «КАМАЗ»





KAMAZ

# Визуализация индивидуальной оценки работника

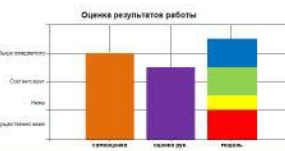
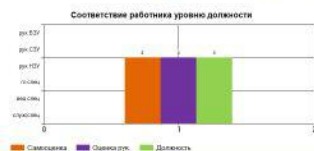
## PRO-file

Фамилия И.О. работника:	Иванов Иван Иванович.	ФОТО
Должностная позиция:	Руководитель группы, начальник бюро	
Подразделение:	Департамент главного метролога	
Возраст:	49	
Руководитель:	Петров Петр Петрович	

### Визуализированный отчет по итогам самооценки работника и оценке руководителя

Самооценка	Руководитель
Выше ожидаемого	Ожидаемое
=	=

#### Оценка рабочего поведения



### Резюме

- Кратко перечислите Ваши основные рабочие обязанности (3-5) и укажите примерный процент времени, который Вы тратите на выполнение каждой:

  - проведение конкурентной процедуры закупки, СТО 44.01-2D15
  - проведение договорной работы,
  - комплексная проверка контрактов с целью снижения рисков ПР.298
  - планирование, учет и анализ затрат на ИОП;
  - реализация функции по разработке в подразделении ПАО «КАМАЗ» графиков и перечней поверки средств измерений, поверочных в ДГМетр, ЦСМ РФ и РТ
  - Организация разработки и реализации инвестиционных проектов по оснащению производства современными средствами измерений. Обеспечение выполнения задач «РСК».
- Укажите: а) по каким показателям (критериям) оценивается Ваша работа; б) с какой частотой; в) каким образом?

  - Выполнение утвержденного плана работ
  - соблюдение исполнительской дисциплины и коэффициента качества
- Перечислите 3-5 основных задач, которые были поставлены перед Вами за последние 10-15 месяцев:

  - проведение конкурентной процедуры закупки на поверку средств измерений на 2D15r, по ремонту координатно-измерительных машин
  - выполнение графиков поверки средств измерений на подразделении ПАО «КАМАЗ»
  - подготовка технико-экономического обоснования на закупку образцового измерителя абсорбции черной геля
  - Организация расчета объема услуг по поверке (калибровке) средств измерений подразделений и организаций ПАО «КАМАЗ» в ДГМетр, в ЦСМ РФ и РТ и формирование личных заградов.
- Каких результатов Вы достигли в своей деятельности за последние 10 - 15 месяцев?

  - Проведение конкурентной процедуры закупки на поверку датчиков, поверке средств измерений на 2D15r.
  - Проведение чрезвычайной закупки на ремонт координатно-измерительных машин Завода двигателей.
  - Проект «Оптимизация временных затрат на согласование смет на реализацию услуг по поверке средств измерений ДГМетр»
  - Вовлечение персонала в освоение задачи РСК путем подачи «каждый-предложил»



KAMAZ

# САМООЦЕНКА И ОЦЕНКА

ОСК

## Соответствие уровню должностной позиции

Независимо от занимаемой Вами в настоящее время должностной позиции изучите все описания по каждой характеристике слева направо. Выберите формулировку, наиболее соответствующую выполняемой Вами деятельности, наведите курсор на кружок в этой формулировке и щелкните (кружок должен стать чёрным). Если Вы чувствуете, что задачи не полностью соответствуют описаниям, то выделите промежуточный вариант (левый от описания кружок - в случае недостаточности, правый - в случае превышения).

### Управление деятельностью

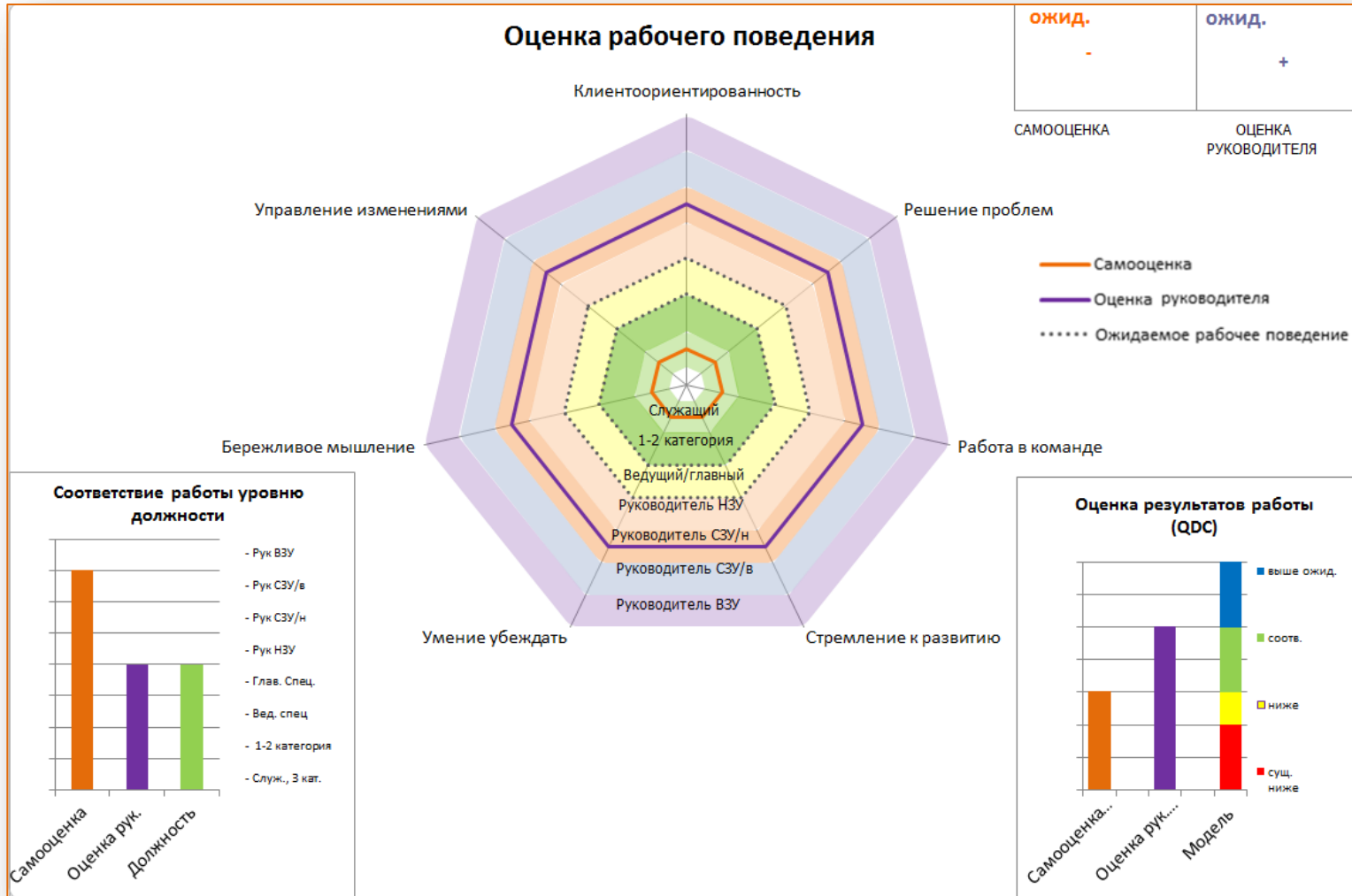
Я вношу свой вклад в выполнение стратегических целей Компании

Офисный рабочий, служащий, специалист 6/ к-1 категории	Ведущий специалист	Главный специалист в профессии	Главный специалист в области (методолог)	Руководитель НЗУ	Руководитель СЗУ	Руководитель ВЗУ
Работает под оперативным контролем непосредственного руководителя по детальному плану в соответствии с процедурами и инструкциями.	Работает на основе общих указаний руководителя, самостоятельно планирует и организует собственную деятельность.	Работает самостоятельно на основе общего руководства, указаний "как выполнять" не предполагается. Соотносит принимаемые решения с целями и задачами более высокого уровня.	Работает самостоятельно, прямого контроля не требуется. "Как выполнять" как раз является результатом его работы. Определяет цели и задачи деятельности на основе стратегии подразделения и компании в целом.	Добивается понимания работниками поставленных целей и задач, расставляет приоритеты. Устанавливает показатели результативности и требования к выполнению действий, операций, работ. Контролирует выполнение показателей и предоставляет обратную связь.	Участствует в стратегическом планировании, устанавливает тактические цели. Контролирует продвижение работ/проектов по этапам или конечным срокам. Координирует работы с другими подразделениями компании или внешними организациями. Делегирует задачи и полномочия, обеспечивает ресурсами, оказывает поддержку, признает личный вклад.	Определяет стратегию и идеологию компании. Разрабатывает политику, стратегические планы и правила. Обеспечивает единство целей при выполнении задач.
<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



KAMAZ

# РАДАР-ДИАГРАММА





KAMAZ

# Визуализация результатов оценки всего коллектива

Дата выгрузки: 25.01.2016 11:04:40

## КАРТА СИЛЫ КОЛЛЕКТИВА

Подразделения AAA  
Период проведения оценки 21.01.2016

	чел.	%
Не подлежат оценке / % от охвата	0	0
A	1	25
B	2	50
C	1	25
всего	4	100

По итогам ОСК:

1. Повышение категории - 1 чел.
2. Включено в резерв - 1 чел.
3. Включено в состав звездочек - 0 чел.
4. Рекомендовано к высвобождению - 0 чел.
5. Исключены из резерва - 0 чел.
6. Исключены из состава звездочек - 0 чел.

ПРОБЛЕМНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (C)	НИ-ПО (Hi Potential) (A)	НИ-ПО* (Hi Power) (A)
		[ P ] Примеров П.П. консультант 26
ОГРАНИЧЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (C)	ЦЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ (B)	РАСТУЩИЙ ЛИДЕР (A)
Иванов И.И. специалист 57	Сидоров С.С. начальник бюро 38 Петров П.П. главный специалист 39	
СЛАБОЕ ЗВЕНО (C)	ПАССИВНЫЙ УЧАСТНИК (B - до уровня вед. спец., C - от уровня гл. спец.)	КЛЮЧЕВОЙ УЧАСТНИК (B)

До 25 лет включительно

26 - 35

36 - 5 лет до пенсии

5 лет и меньше до пенсии

Пенсионеры

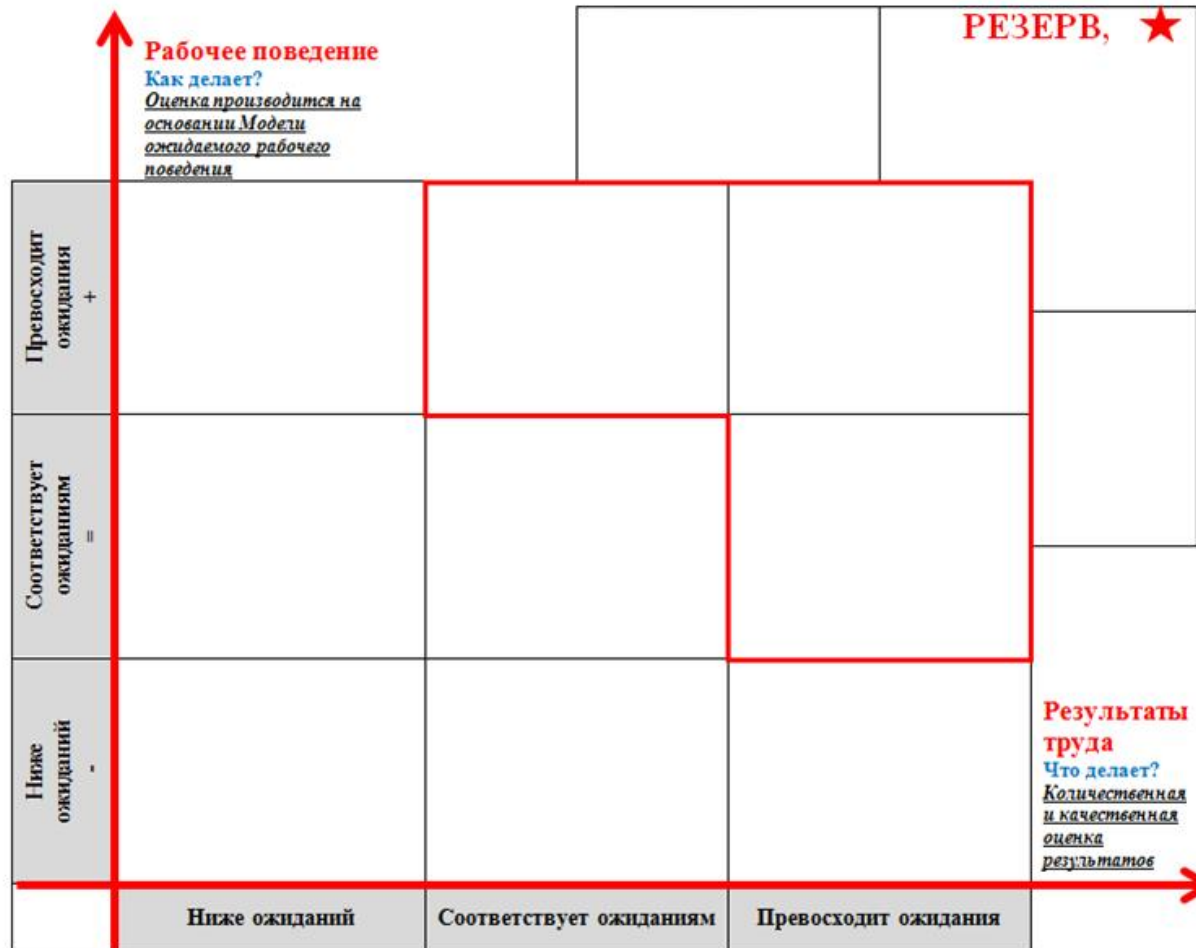
[ \* ] - Звездочки

[ P ] - Резерв



KAMAZ

## ПРИМЕР «Матрица дифференциации персонала»





KAMAZ

# СОСТАВЛЕНИЕ ПРОТОКОЛА

Общие Данные
Приглашенные
Оцениваемые

ФИО

Сидоров Сидор Сидорович i

**Не войдут в протокол**

ФИО

Иванов Иван Иванович i

Рекомендации
Матрица
Модерация

Переключить  
Настройки

i **Рабочее поведение**

<p style="background-color: #f0e68c; padding: 2px;"><b>ПРОБЛЕМНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ</b></p> <p>Работник с высоким потенциалом и результатами ниже ожидаемых. Низкая мотивация. Возможные причины: ошибка оценки, индивидуальные особенности, демотивирующий стиль управления, несвойственный функционал, демотивирующий уровень задач (слишком высокий или слишком низкий)</p>	<p style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;"><b>HI-PO (Hi Potential)</b></p> <p>Работник с высоким потенциалом перехода на более высокую должность и результатами на уровне ожидаемых. Высокая вовлеченность. Образец для подражания.</p>	<p style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px;"><b>HI-PO*(Hi Power)</b></p> <p>Работник с исключительным потенциалом развития на более высокие должности (категории должности), устойчивыми и исключительными результатами, превышающими ожидания. Высокая вовлеченность. Задает высокие стандарты исполнения и поведения, вдохновляет на них.</p>
<p style="background-color: #f0e68c; padding: 2px;"><b>ОГРАНИЧЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ</b></p> <p>Работник со средним потенциалом и результатами ниже ожидаемых. Демонстрирует ожидаемое рабочее поведение, но мотивация на достижение необходимых результатов труда низкая Возможные причины: новичок, демотивирующий уровень задач (слишком высокий или слишком низкий), нет четких показателей</p>	<p style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;"><b>ЦЕННЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬ</b></p> <p>Работник "на своем месте": рабочее поведение и результаты на уровне ожидаемых. Потенциал на текущей должности раскрыт пока не полностью.</p>	<p style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px;"><b>РАСТУЩИЙ ЛИДЕР</b></p> <p>Работник с достаточным потенциалом и результатами, превышающими ожидания. Превосходное исполнение, высокая вовлеченность.</p>
<p style="background-color: #f0e68c; padding: 2px;"><b>СЛАБОЕ ЗВЕНО</b></p> <p>Работник с низким потенциалом и результатами ниже ожидаемых. Низкая мотивация. Мало или нет самостоятельного развития. Слабо демонстрирует ценности Компании. Возможные причины: неверная профориентация, индивидуальные особенности, кадровая ошибка</p>	<p style="background-color: #008000; color: white; padding: 2px;"><b>ПАССИВНЫЙ УЧАСТНИК</b></p> <p>Работник с низким потенциалом перехода на более высокую должность и результатами на уровне ожидаемых. Достаточная мотивация. Возможные причины: возрастные ограничения, новичок, невнимание руководителя, работнику комфортно в этой позиции и нет стремления к переходу на более высокие позиции.</p>	<p style="background-color: #00b0f0; color: white; padding: 2px;"><b>КЛЮЧЕВОЙ УЧАСТНИК</b></p> <p>Работник хорошо ориентируется в рамках текущей должности. Должен оставаться на текущей должности, достигает отличных результатов, но имеет ограниченный потенциал для роста в ближайшей перспективе. Высокая мотивация. Хороший командный игрок. Возможные причины: возрастные ограничения, работнику комфортно в этой позиции и нет стремления к переходу на более высокие позиции.</p>

Ниже ожиданий
Соответствует ожиданиям
Превосходит ожидания



KAMAZ

- E-Staff - внешний программный продукт;
- Программное обеспечение «Адаптация» - собственная разработка;
- Exit интервью - собственная разработка.

## Адаптация работников

### Роли

Список ролей участников процесса адаптации

### Типы событий

Типы событий применяемых в плане адаптации

### Группы

Данные для группировки строк плана по общим параметрам

### Строки

Строки плана адаптации, которые впоследствии можно включать каждому кон

### Создать программу

Создание программы адаптации для конкретного сотрудника

### Работа с программами

Просмотр/работа с созданными программами адаптации

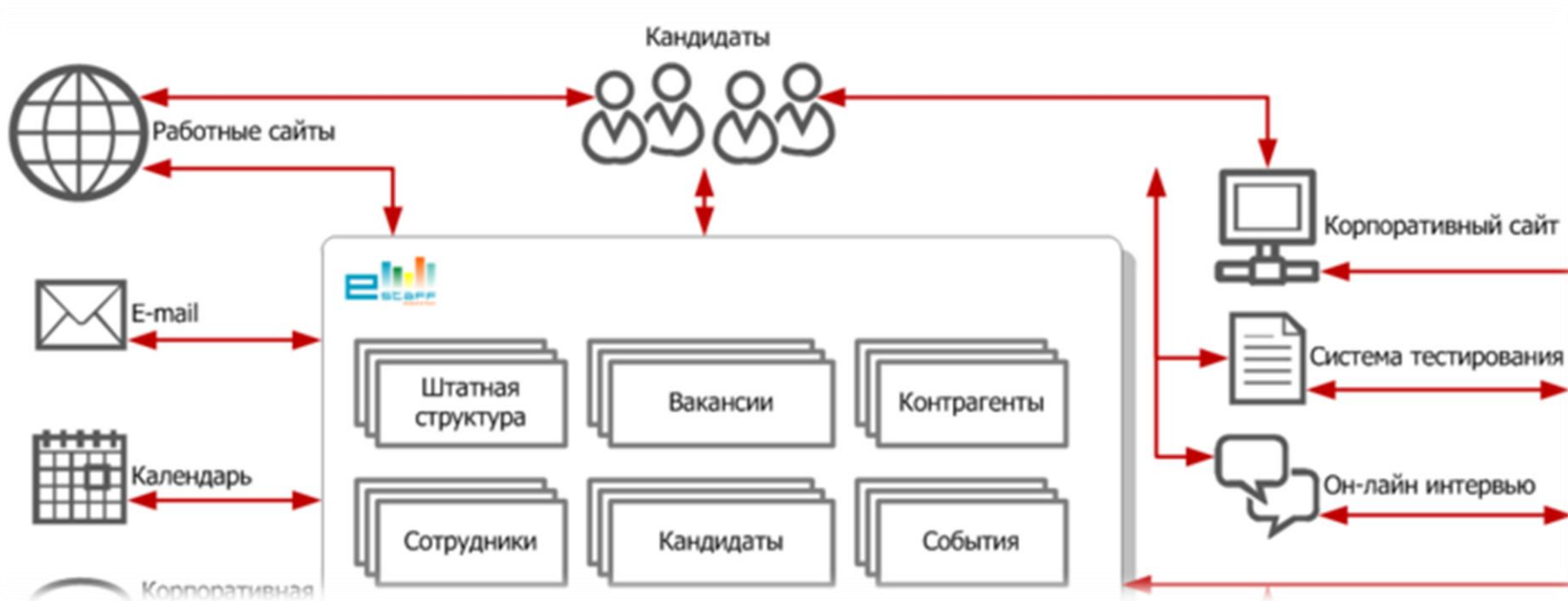
### Настройки

Настройки параметров для функционирования раздела "Адаптация"



KAMAZ

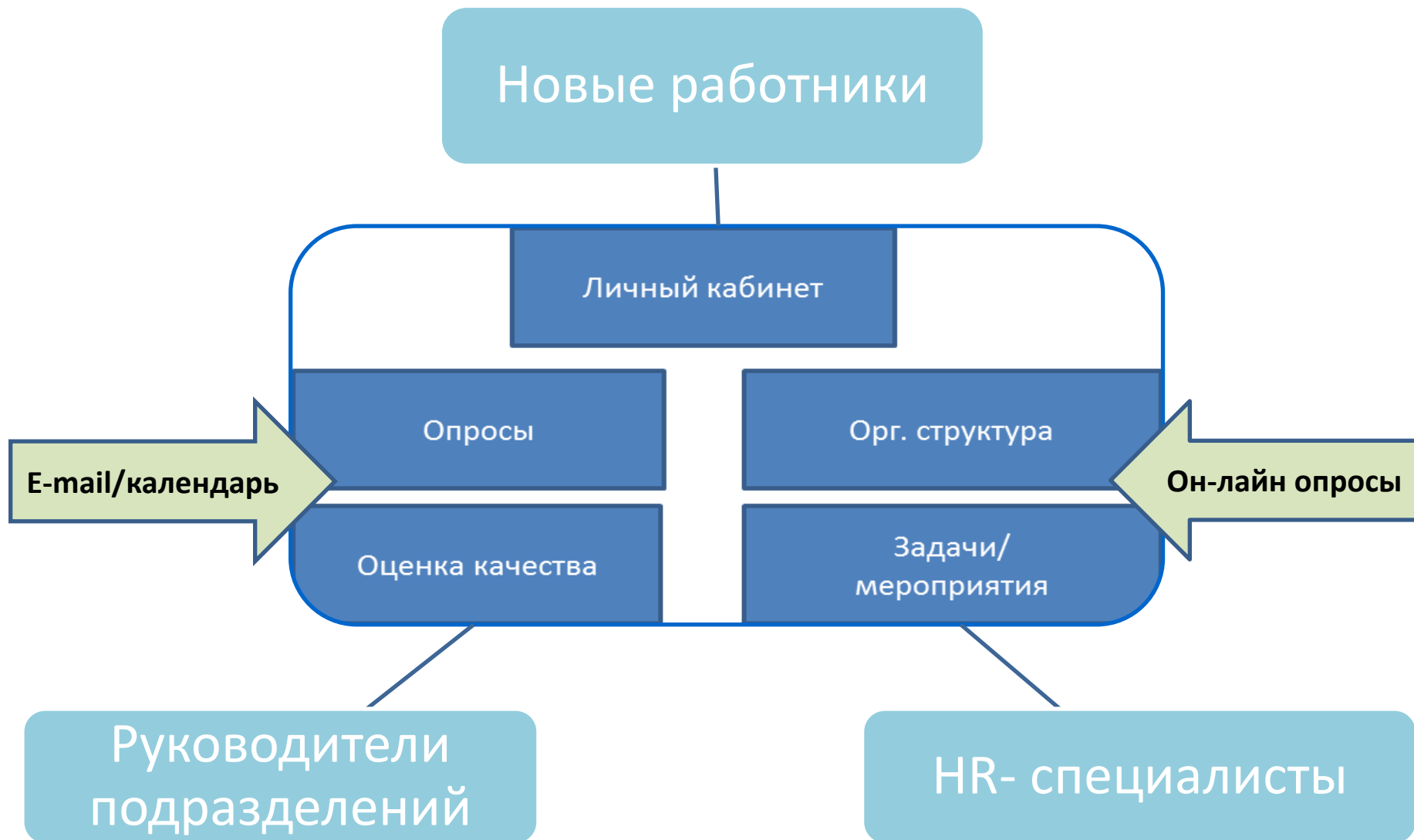
**E-Staff Рекрутер** - система полного цикла, позволяющая автоматизировать большинство операций в рекрутинге.





KAMAZ

# Адаптация





KAMAZ

# ПО «Адаптация»



Адаптация работников

KAMAZ/GabdrakhmanovaLN

Адаптация работников

KAMAZ/GabdrakhmanovaLN

0 Личный кабинет

## ЛИЧНЫЙ КАБИНЕТ

Вернуться в глобальный кабинет

Для синхронизации данных с MS Exchange необходима авторизация [Войти](#)

⊖ Не завершено мной

СОБЫТИЕ	СУБЪЕКТ	ОБЪЕКТ	ГРУППА	ОПИСАНИЕ	ДАТА	СТАТУС СУБЪЕКТА	СТАТУС ОБЪЕКТА
Задача	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Общекорпоративные мероприятия	Интервью/анкетирование адаптанта	10.04.2016	Выбрать Завершить	- В РАБОТЕ -
Задача	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Адаптируемый: Денник Андрей Васильевич	Общекорпоративные мероприятия	Интервью/анкетирование адаптанта	03.06.2016	Выбрать Завершить	- В РАБОТЕ -
Задача	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Руководитель: Филипов Андрей Алексеевич	Общекорпоративные мероприятия	Беседа менеджера вакансии с руководителем по итогам анализа анкеты нового работника	08.06.2016	Выбрать Завершить	- В РАБОТЕ -
Мероприятие	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Руководитель: Филипов Андрей Алексеевич	Мероприятия для рабочего места	Обсуждение результатов прохождения испытательного срока	15.06.2016	Выбрать Завершить	- В РАБОТЕ -

## Работа с программой адаптации

Строки программы для Возняк Денис Владимирович

[Завершить](#) [Добавить](#) [Вывести в MS Excel](#)

#	СОБЫТИЕ	СУБЪЕКТ	ОБЪЕКТ	ГРУППА	ОПИСАНИЕ	ДАТА	ЗАВЕРШЕНО СУБЪЕКТОМ	ЗАВЕРШЕНО ОБЪЕКТОМ
▼	Задача	Куратор: Геннинг Виталий Эрнстович	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Мероприятия на уровне подразделения	Организовать рабочее место (ПК, учетная запись, доступ к необходимым для работы программам)	23.01.2016	28.01.2016 15:46:47 Хор	- В РАБОТЕ -
▼	Задача	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Руководитель: Геннинг Виталий Эрнстович	Мероприятия для должности	Разработать план на период испытательного срока.	23.01.2016	11.02.2016 10:31:52 Отл	28.01.2016 15:46:52 Хор
▼	Задача	Куратор: Геннинг Виталий Эрнстович	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Общекорпоративные мероприятия	Провести инструкции по ТБ, ПБ, режим/порядок работы организации (парковки, пропускная система, информационная безопасность)	26.01.2016	28.01.2016 15:46:59 Хор	- В РАБОТЕ -
▼	Задача	Куратор: Геннинг Виталий Эрнстович	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Общекорпоративные мероприятия	Оформить пропуск, зарегистрировать в столовой	26.01.2016	28.01.2016 15:47:03 Хор	- В РАБОТЕ -
▼	Задача	HR-специалист: Габдрахманова Лейсан Насимовна	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Общекорпоративные мероприятия	Ознакомиться с «Путеводителем нового работника» по ссылке <a href="http://startbook/#/page/1">http://startbook/#/page/1</a> .	27.01.2016	01.03.2016 10:49:17 Отл	- В РАБОТЕ -
▼	Мероприятие	Куратор: Геннинг Виталий Эрнстович	Адаптируемый: Возняк Денис Владимирович	Общекорпоративные мероприятия	Проинформировать об условиях труда и правилах внутреннего трудового распорядка: • часы работы, перерывы на обед, регламентированные перерывы, • дни и порядок выплаты заработной платы; • виды отпусков, порядок предоставления; • туалеты, буфет/столовая, места отдыха, курения.	27.01.2016	28.01.2016 15:47:07 Хор	- В РАБОТЕ -

Адаптация работников

KAMAZ/GabdrakhmanovaLN

0 Личный кабинет

⊕ Не завершено

⊕ Завершено

## Работа с программой адаптации

#	СТАТУС	ФИО	ДОЛЖНОСТЬ	ЛОГИН	ПОЧТА	СОЗДАТЕЛЬ	ДАТА СОЗДАНИЯ
	Субъект не завершил: 18 задач Объект не завершил: 18 задач Небольшая программа 884 дней ел)	Талица Э.А.	Начальник ОПТ	Talitsa	Talitsa@СНУК.kamaz.net	Талица Эуфия Алевровна	20.12.13 17:07
	Объект не завершил: 12 задач Небольшая программа 884 дней ел)	Каленцова Елена Васильевна	Бухгалтер			Талица Эуфия Алевровна	22.12.13 08:34
	Субъект не завершил: 16 задач Объект не завершил: 16 задач Небольшая программа 883 дней ел)	Байдуганова Л.В.	менеджер			Талица Эуфия Алевровна	24.12.13 08:34
	Субъект не завершил: 17 задач Объект не завершил: 17 задач Небольшая программа 883 дней ел)	Вещкина С.В.	инженер-механик			Талица Эуфия Алевровна	24.12.13 11:47
	Завершено	Юрнова Наталья Владимировна	специалист 1 категории	KAMAZ:YurinaNV	YurinaNV@kamaz.org	Черненко Артем Алексеевич	13.01.14 11:53
	Завершено	Мингазов Ленар Рашидович	специалист 2 категории	KAMAZ:MingaZovLR	MingaZovLR@kamaz.org	Левандовская Марина Юрьевна	16.01.14 11:36
	Завершено	Хабирова Алияра Иреговна	специалист 1 категории	KAMAZ:HabirovaAI	HabirovaAI@kamaz.org	Черненко Артем Алексеевич	19.02.14 11:07
	Завершено	Пичурина Юлия Раисовна	Ведущий экономист	KAMAZ:Pichurina	Pichurina@kamaz.org	Черненко Артем Алексеевич	20.02.14 11:33
	Завершено	Александрова Альфия Рашифовна	Инженер 3 кат	KAMAZ:Alexandrina	Alexandrina@kamaz.org	Юрнова Наталья Владимировна	24.02.14 13:59
	Объект не завершил: 20 задач Небольшая программа 823 дней ел)	Резцова Светлана Раисовна	специалист 1 категории	KAMAZ:ZhilinaKA	ZhilinaKA@kamaz.org	Кушнова Любовь	24.02.14 14:01





KAMAZ

# Exit-интервью

Фиксирование  
ответов он-лайн

Данные по  
уволенным  
сотрудникам

Готовые  
отчеты

По  
возрастам

По стажу  
работы на  
КАМАЗе

По  
причинам  
увольнения

По  
должностям

По  
дифферен-  
циации

По  
возрастам





KAMAZ

# ВАРИАНТЫ ОТЧЕТОВ

0. Дата заполнения анкеты \*

22.05.2016

1. Фамилия, Имя, Отчество \*

2. Пол \*

- мужской
- женский

3. Должностная позиция \*

3.1. Профессия

Укажите собственное значение:

4. Блок ЗГД, завод \*

1. Автомобильный завод

Укажите собственное значение:

4.1. Департамент/служба/заместитель директора завода

Укажите собственное значение:

5. Отдел

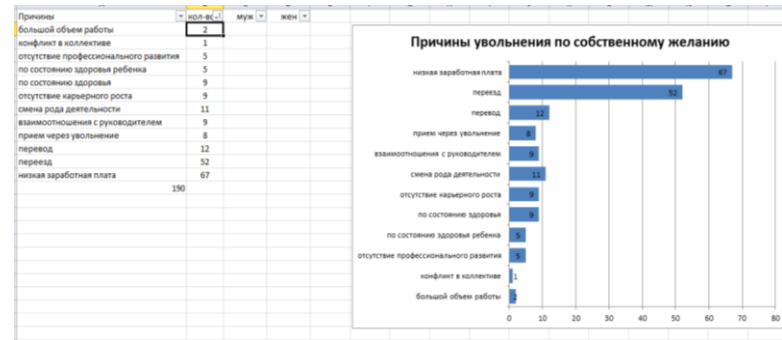
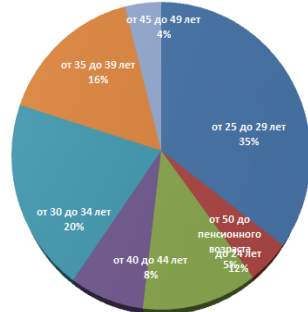
6. Бюро

7. ФИО непосредственного руководителя \*

Диапазон возрастов

Диапазон возрастов	кол-во
от 25 до 29 лет	149
от 50 до пенсионного возраста	19
до 24 лет	51
от 40 до 44 лет	33
от 30 до 34 лет	85
от 35 до 39 лет	68
от 45 до 49 лет	17
пенсионер	101
итого	523

### Распределение увольняющихся по возрастам

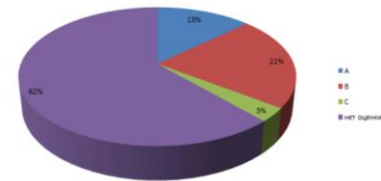


Дифференциация

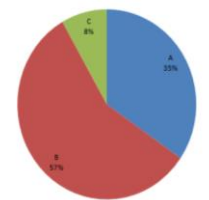
A	46
B	76
C	13
<b>Итого</b>	<b>215</b>

Выберите причины увольнения по собственному желанию

### ABC-распределение по увольняющимся (full)



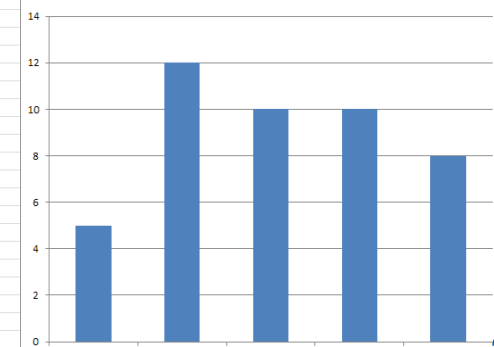
### по собственному желанию



стаж	кол-во
более 10 лет	5
от 5 до 10 лет	12
от 1 до 3 лет	10
менее 1 года	10
от 3 до 5 лет	8

Выберите должность  
специалист 2 категории

### специалист 2 категории





KAMAZ

## ВОПРОСЫ??





KAMAZ

## КОНТАКТЫ



### Шакирова Светлана

Начальник Отдела методологии оценки персонала и работы с резервом, Департамент развития персонала ПАО «КАМАЗ»

E-mail: [ShakirovaSV@kamaz.ru](mailto:ShakirovaSV@kamaz.ru)

Конт.телефон: 8(8552)45-25-27