



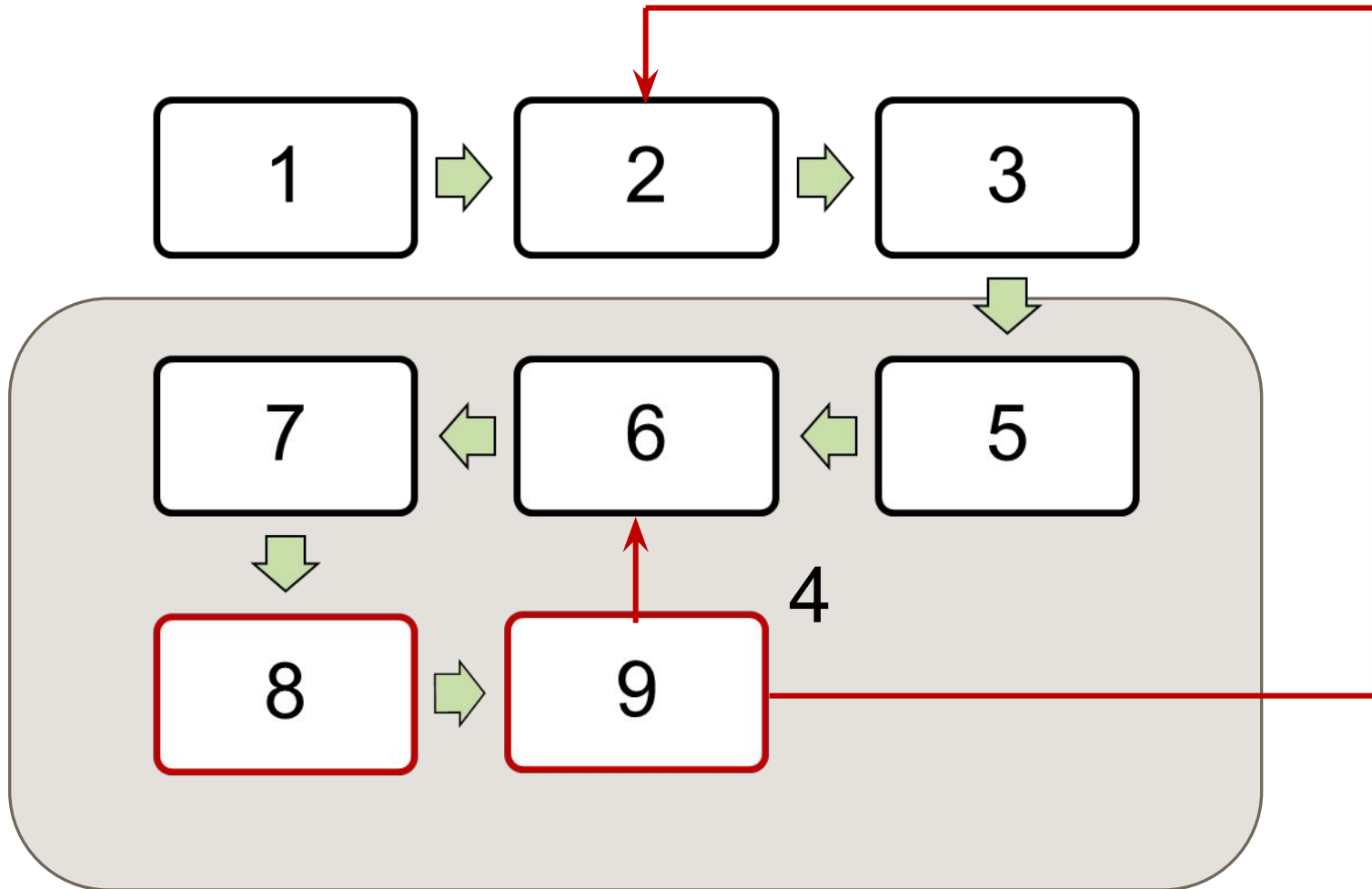
Оценка эффективности кадрового резерва

Тема 7

Черепанова М.В., ассистент кафедры философии

Images "Cartoon businessman" courtesy of iosphere at FreeDigitalPhotos.net

Этапы формирования кадрового резерва



План лекции

1. Оценка индивидуальной эффективности резервистов
2. Анализ показателей комплексной эффективности
3. Планирование дальнейшей работы с кадровым резервом

Оценка эффективности

процесс систематического сбора и анализа информации о текущем состоянии резерва кадров по системе показателей



Эффективность



экономическая

социальная

Экономическая эффективность

- повышение производительности труда
- повышение коэффициента взаимозаменяемости
- экономия на внешнем подборе персонала
- снижение текучести кадров

Социальная эффективность

- повышение удовлетворенности ключевых сотрудников качеством труда
- повышение мотивации к интенсивному производительному труду
- повышение уровня вовлеченности и лояльности персонала

Последовательность оценки эффективности

1. планирование проекта
2. определение требований к процедурам оценки
3. подбор и разработка оценочных инструментов
4. осуществление процедур оценки
5. презентация результатов оценки
6. разработка рекомендаций по результатам оценки

Принципы оценки эффективности



достоверность



всесторонность



доступность



дальновидность

Оценка эффективности



индивидуальная

комплексная

Эффективность индивидуальная

результат выполнения сотрудником поставленных задач с учетом затрат на их реализацию



Пути оценки индивидуальной эффективности резервистов



результаты
труда

результаты
проектной
работы

развитие
качеств

Показатели оценки по результативности труда



- рост прибыли
- доля на рынке
- рост числа клиентов
- ...

Оценка по результативности труда

достоинства	недостатки
достоверность	трудоемкость
объективность	недоучет личностного потенциала

Показатели оценки по результатам проектной работы



- соответствие проекта общим целям компании
- вклад проекта в общие стратегические цели компании
- научная значимость результатов проекта
- соблюдение бюджета
- ...

Оценка по результатам проектной работы

достоинства	недостатки
соотнесенность со стратегическими целями компании	сложность определения степени личного вклада
комплексность оценки	трудность в выборе критериев

Показатели оценки по качествам



- работа в команде
- результативность
- стратегическое мышление
- ...

Оценка по качествам

достоинства	недостатки
создание комплексной картины профессиональных и личностных качеств	расходы на подготовку/привлечение экспертов
наличие множества форм оценки	высокие затраты времени

Целевые значения показателей индивидуальной эффективности



- показатели лучших сотрудников
- показатели предыдущего периода
- нормативное значение, экспертные данные
- мировые образцы

Презентация итогов индивидуальной оценки

- ИТОГОВЫЙ ОТЧЕТ
- индивидуальные оценочные материалы
- сводные данные по результатам оценки каждой категории
- список кандидатур для замещения вышестоящих должностей
- индивидуальные карьерограммы для наиболее перспективных сотрудников

Действия при отрицательной оценке

- исключение сотрудников, не соответствующих предъявляемым требованиям
- определение альтернативных путей развития сотрудников

Действия при положительной оценке

- повышение в должности наиболее перспективных кандидатов
- определение кандидатов для горизонтальных ротаций
- планирование и организация адаптационных при вхождении в новую должность
- планирование мероприятий по удержанию перспективных сотрудников на предприятии

Результат 8 этапа



- определены резервисты с высоким уровнем готовности, закрыты вакантные должности

Эффективность комплексная

видимая измеримая польза для бизнеса от реализации программы кадрового резерва



Оценка комплексной эффективности



- 50% компаний России не оценивают комплексную эффективность программ кадрового резерва

Причины отказа от оценки эффективности



- непонимание сути инструментов оценки эффективности

Причины отказа от оценки эффективности



- сопротивление со стороны руководителей и участников программ при сборе данных

Причины отказа от оценки эффективности



- отсутствие ресурсов (временных, финансовых и людских)

Пути оценки комплексной эффективности

- KPI (Key Performance Indicators)

ключевые показатели эффективности,
которые помогают организации в достижении
стратегических и тактических целей



КРІ кадрового резерва

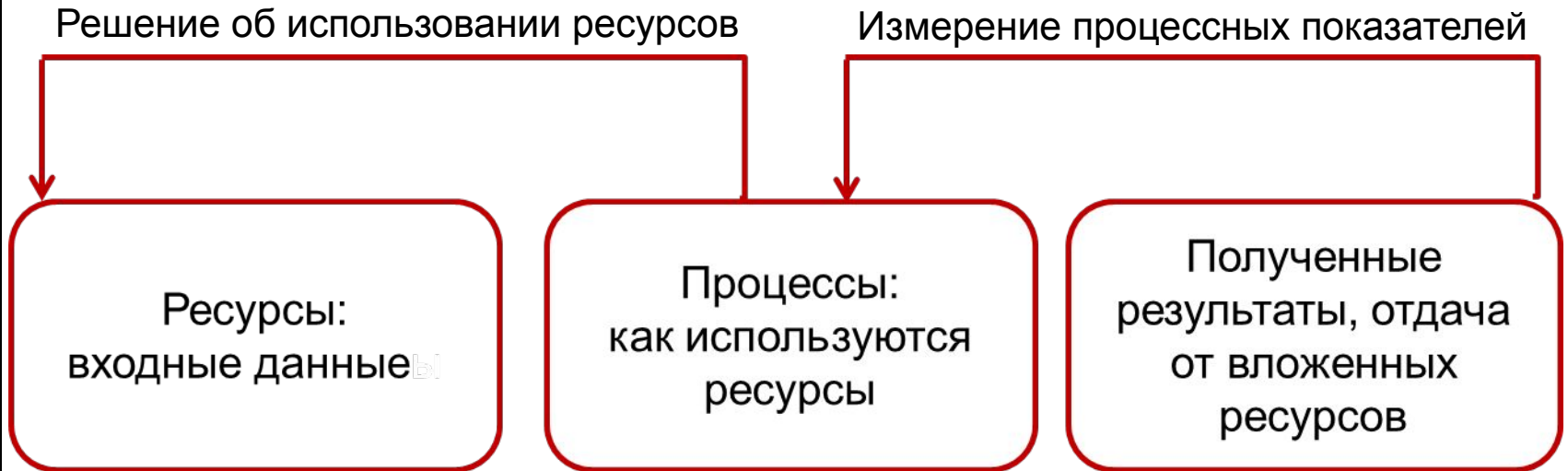


Ресурсные
показатели

Процесные
показатели

Бизнес, HR
показатели

KPI кадрового резерва

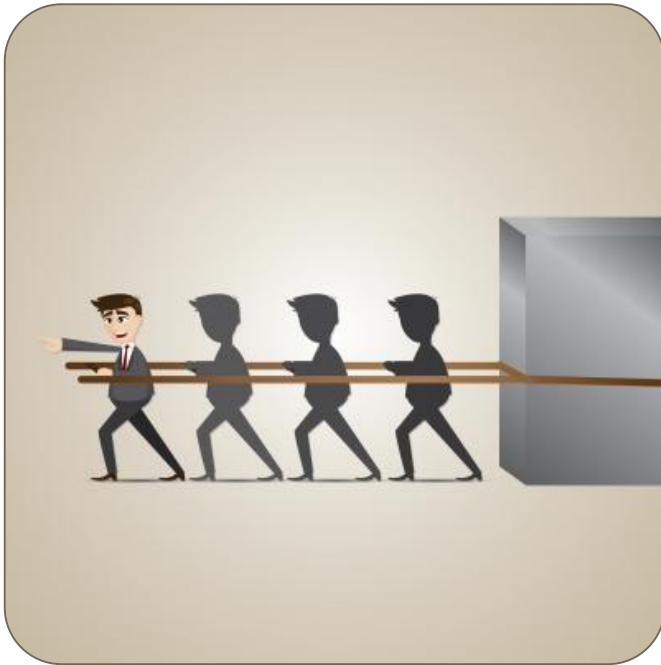


Ресурсные показатели



- Бюджет на обучение 1 резервиста
- HR ресурсы для управления резервом

Процесные показатели



- обеспеченность резервом
- удельный вес резервистов
- уровень текучести резерва
- процент вакансий, закрытых кандидатами из кадрового резерва
- средний срок назначений

Коэффициент обеспеченности резервом

$$K_{\text{обесп}} = \frac{Ч_{\text{др}}}{Ч_{\text{Добщ}}}$$

$K_{\text{обесп}}$ – коэффициент обеспеченности резервом

$Ч_{\text{др}}$ – количество должностей, для которых есть резерв

$Ч_{\text{Добщ}}$ – общее количество должностей

Удельный вес резервистов

$$K_{\text{обесп}} = \frac{Ч_{\text{Др}}}{Ч_{\text{Добщ}}}$$

$K_{\text{обесп}}$ – коэффициент обеспеченности резервом

$Ч_{\text{Др}}$ – количество должностей, для которых есть резерв

$Ч_{\text{Добщ}}$ – общее количество должностей

Коэффициент текучести кадрового резерва

$$K_{\text{обесп}} = \frac{\mathcal{Ч}_{\text{Др}}}{\mathcal{Ч}_{\text{Добщ}}}$$

$K_{\text{обесп}}$ – коэффициент обеспеченности резервом

$\mathcal{Ч}_{\text{Др}}$ – количество должностей, для которых есть резерв

$\mathcal{Ч}_{\text{Добщ}}$ – общее количество должностей

Коэффициент вакансий, закрытых кандидатами из кадрового резерва

$$K_{\text{обесп}} = \frac{Ч_{\text{Др}}}{Ч_{\text{Добщ}}}$$

$K_{\text{обесп}}$ – коэффициент обеспеченности резервом

$Ч_{\text{Др}}$ – количество должностей, для которых есть резерв

$Ч_{\text{Добщ}}$ – общее количество должностей

Бизнес, HR-показатели



Бизнес-показатели

- объем продаж
- доля рынка
- производительность персонала

HR-показатели

- текучка персонала
- индекс лидерства
- внутренний найм руководителей

Целевые значения показателей комплексной эффективности



- показатели лучших организаций
- показатели предыдущего периода
- нормативное значение, экспертные данные

Совокупный анализ KPI кадрового резерва

- отслеживать KPI в динамике
- иметь обоснованные плановые значения
- сравнивать их с аналогичными показателями на рынке
- анализировать их в комплексе, без отрыва друг от друга

Интегральная оценка ключевых показателей

$$K_{\text{обесп}} = \frac{\mathcal{C}_{\text{Др}}}{\mathcal{C}_{\text{Добщ}}}$$

$K_{\text{обесп}}$ – коэффициент обеспеченности резервом

$\mathcal{C}_{\text{Др}}$ – количество должностей, для которых есть резерв

$\mathcal{C}_{\text{Добщ}}$ – общее количество должностей

Презентация итогов комплексной оценки: панель KPI

1. Указать KPI
2. Установить целевые значения
3. Указать периодичность контроля
4. Выбрать тип визуализации
5. Определить форму представления
6. Собрать данные для расчета показателей
7. Провести мониторинг достижения поставленных KPI

Результат 9 этапа



- определены направления развития программы кадрового резерва



Вопросы для самоконтроля

- Назовите основные подходы к оценке индивидуальной эффективности резервистов
- Определите методы расчета показателей комплексной эффективности
- Сформулируйте основные принципы планирования дальнейшей работы с кадровым резервом

Спасибо за внимание!

